



Escuela
Politécnica
Superior

Perspectiva de género en los marcos de Gestión y Gobierno TI



Grado en Ingeniería Informática

Trabajo Fin de Grado

Autora: Cristina Jiménez Femenia

Tutor/es: José Vicente Berna Martínez

Enero 2020



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por apoyarme siempre en todas mis luchas y proyectos y enseñarme a no aceptar un futuro sin perspectiva feminista.

CITAS

“Mediante el trabajo ha sido como la mujer ha podido franquear la distancia que la separa del hombre. El trabajo es lo único que puede garantizarle una libertad completa”. Simone de Beauvoir.

Índice

1.	MOTIVACIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	7
2.	METODOLOGÍA	9
3.	INTRODUCCIÓN	11
4.	OBJETIVOS	18
5.	ESTADO DEL ARTE	19
5.1.	PLANES DE IGUALDAD	19
5.1.1.	BANCO DE SABADELL, S.A.	20
5.1.2.	SOFTWARE AG	28
5.1.3.	PUESTA EN COMÚN	34
5.2.	MARCOS TEÓRICOS	37
5.3.	COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) .	39
5.3.1.	BENEFICIOS	40
5.3.2.	ESTRUCTURA	40
5.3.3.	NIVELES	41
5.3.4.	COBIT 5	42
6.	PROPUESTA : MODIFICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO COBIT .	54
6.1.	Necesidad de las partes interesadas y metas empresariales	54
6.2.	Mapeo de las metas empresariales y metas TI	63
6.3.	Mapeo de las Metas TI y los Procesos Relacionados con las TI	70
6.3.1.	Alinear, Planificar y Organizar	75
6.3.2.	Construcción, Adquisición e Implementación	86
6.3.3.	Entregar, dar Servicio y Soporte	93
6.3.4.	Evaluar, Orientar y Supervisar	99
6.3.5.	Supervisión, Evaluación y Verificación	104

7.	VALIDACIÓN	109
8.	RESULTADOS	113
9.	CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO	116
10.	REFERENCIAS	118

Índice de figuras

1.	Profesiones masculinizadas.	12
2.	Rendimiento academica de los estudiantes de Grado por sexo.	14
3.	Indicadores de afiliación a la SS por sexo	15
4.	Brecha salarial.	16
5.	Principios COBIT 5	42
6.	Cascada de metas Cobit 5	44
7.	Necesidades de las partes Interesadas – Metas corporativas de Cobit 5 .	46
8.	Diagrama Enfoque de Gobierno en COBIT 5	50
9.	Roles, Actividades y Relaciones del Gobierno y la Gestión en las empresas (COBIT 5)	51

1. MOTIVACIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

Desde que empecé los estudios y , sobre todo, cuando decidí estudiar ciencias he vivido los roles de género, ya sea procedentes del ámbito familiar como académico, por parte de mis compañeros de aula. Se dice, desinformadamente, que las mujeres no pintamos nada o muy poco en estas carreras..

Es una realidad que los estudios relativos a las tecnologías como son las ingenierías (informática, multimedia, robótica, telecomunicaciones, etc.) son carreras universitarias que han sufrido los roles de género. Era raro ver a mujeres en las aulas compartir clase con sus compañeros hombres que representan, aún hoy, la mayoría del alumnado.

Estos últimos años, se trabaja en motivar y dar lugar a las mujeres en estos estudios, echar abajo la barrera de género y aprovechar el talento femenino, creándose así un espacio más representativo de la sociedad dentro de la tecnología.

¿Pero, qué pasa con todas esas recién graduadas que entran en empresas tecnológicas, donde la gran mayoría de los empleos de desarrolladores los ocupan hombres o aquellas que llevan años en el sector y, sin embargo, avanzando sobre la jerarquía de la organización, todavía los hombres obtienen más representación?

¿Qué sucede en ese estilo de trabajo establecido por hombres donde antes no habían tenido que compartir puesto de trabajo, ideas, competitividad de ascensos con mujeres con estudios académicos y talento del mismo nivel?

¿Por qué hoy seguimos un marco teórico de buenas prácticas en empleos de las TI sin perspectiva de género?

Nos hemos quedado a mitad de camino, damos las mismas oportunidades a hombres y mujeres para estudiar estas carreras pero no estamos asegurando un entorno adecuado para que las mujeres pongan estos conocimientos en práctica en el ámbito laboral.

¿Tienen las mujeres las mismas oportunidades de ascenso a puestos de responsabilidad dentro de la empresa como los hombres?

En ingeniería informática aprendí a trabajar en gran cantidad de campos de conocimiento y aplicación, uno de ellos es la Gestión y Gobierno de las Tecnologías de la Información, en la asignatura con el mismo nombre de cuarto curso de la especialidad Tecnologías de la Información.

Cuando llegó el momento de decidir qué trabajo de fin de grado realizar, caí en la cuenta de que la gran mayoría de trabajos se basan en desarrollar soluciones técnicas a problemas de distintos ámbitos y, personalmente, no encontré mejor problema que el que he vivido en mis propias carnes durante toda mi etapa académica y ahora laboral: la desigualdad de género y masculinización del sector TI.

Hoy, con el conocimiento adquirido en la asignatura nombrada me percaté de que los marcos de gestión y gobierno que se estudian y se implantan en las empresas TI están totalmente masculinizados, no existe ninguna línea de acción (metas, procesos, objetivos empresariales) relacionada con la perspectiva de género. Ello hace difícil que yo, como mujer ingeniera, pueda verme reflejada e incluida en los mismos. Por esa razón me animé a hacer este trabajo de análisis y modificación del marco de negocio para el gobierno y la gestión de las TI de la empresa, COBIT.

El principal objetivo de este TFG es el de observar cómo las empresas, y en concreto las relacionadas con TI, a nivel gerencial implantan planes para lograr la igualdad de géneros en el entorno laboral y cómo estas políticas o actuaciones pueden trasladarse hacia marcos de gestión y gobierno TI, ampliamente difundidos y de avalado reconocimiento. De esta forma, se puede lograr un doble objetivo, una buena gestión y gobierno TI basado en buenas prácticas y recomendaciones de éxito y la implantación de planes de igualdad, todo ello de una forma alineada e integrada, lo cual también puede facilitar y mejorar los resultados.

Este trabajo sigue la línea de la asignatura Gestión y Gobierno de las Tecnologías de la Información cursada en el cuarto curso del grado en Ingeniería Informática especialidad Tecnologías de la Información.

2. METODOLOGÍA

En este trabajo de fin de grado se ha seguido la metodología de revisión bibliográfica en el que se ha recopilado información sobre dos temas:

1. Contexto: la desigualdad de género existente en el estado español expuesta en casos reales y las medidas llevadas a cabo por empresas relacionadas con el sector de las TI para paliar esta situación.
2. Marco de Gobierno y Gestión COBIT: cómo funciona COBIT, su estructura y procesos a incluir en la empresa con el objetivo de mejorar su funcionamiento y beneficios.

Con todo ello, se reúnen los dos temas investigados para evidenciar la necesidad de modificar COBIT con el fin de incluir la perspectiva de género siguiendo el mismo desarrollo de COBIT de forma que su aplicación no sea diferente pero sí mucho más justa, inclusiva y beneficiosa para las empresas del sector de las TI.

Respecto a cómo se ha llevado a cabo esta revisión bibliográfica, en primer lugar al estudiar el *framework* de COBIT en la asignatura Gestión y Gobierno de las Tecnologías de la Información surgió el problema/pregunta: ¿Por qué un *framework* tan usado en un sector donde es evidente la desigualdad de género no incluye de ninguna de las formas, ni siquiera en lenguaje inclusivo, la perspectiva de género? , ¿Podría incluirse modificando el *framework* pero manteniendo su estructura fija en los procesos de las empresas?

Tras el planteamiento del problema se realizó un trabajo de investigación de actualidad de las mujeres en el sector TI y en general a modo de contextualización. Luego, se describe el estado del arte donde se explican las medidas tomadas actualmente por las empresas con el fin de paliar la situación de desigualdad, los diferentes marcos teóricos de gobierno y gestión para empresas que tienen como objetivo mejorar el funcionamiento y beneficios de la misma y, por último, nos centramos en investigar el *framework* elegido a modificar COBIT, cómo está formado, cómo funciona su proceso de implantación, etc.

Con toda esta información sobre la mesa se evidencia, bajo una mirada crítica de la situación, la necesidad de modificar COBIT para incluir la perspectiva de género. Por

último, se realiza una modificación de COBIT y se propone un caso de validación para mostrar su funcionamiento.

3. INTRODUCCIÓN

Nuestra sociedad lleva viviendo una transformación social y tecnológica desde hace unas décadas atrás, hemos cambiado nuestro estilo de vida, el tipo de estructura familiar y las relaciones entre hombres y mujeres. En el contexto tecnológico, se ha vivido una auténtica revolución abanderada por el nuevo sector de las Tecnologías de la Información. Esta nueva oportunidad de explotación del sector informático conllevó el nacimiento de nuevos empleos y nuevas oportunidades de negocio. El nuevo contexto tecnológico ha sido asignado culturalmente al ingenio masculino, como ocurre en otros campos de estudio masculinizados como son: física, química, matemática, etc.¹

La evolución de las actuales necesidades sociales asociadas a las nuevas tecnologías han acarreado el nacimiento de nuevas carreras universitarias y formaciones profesionales que nacieron ya masculinizadas, por lo que supuso que la proyección de la educación adquirida se extendiera fuera del ámbito académico en las posibilidades de acceso y promoción en el mercado laboral con una gran disparidad de géneros, lo que a su vez repercute en los niveles de ingresos, en la participación en el proceso de toma de decisiones, etc. A través de la proyección de la educación podemos comprobar el importante “desajuste” y/o desequilibrio entre el nivel de formación actual de las mujeres y su situación en el empleo, en relación con la de los varones.² La masculinización del área de estudios conllevará como consecuencia la masculinización del área de trabajo relacionado.

¹ FERNÁNDEZ CASADO, ANA BELÉN. Masculinización de trabajos. Coeducación y profesiones masculinizadas. Universidad de Murcia.

² BLAT IMENO, TERESA. Resultados académicos y relación formación- empleo según sexo. La educación factor de igualdad. 11, julio 2009, pp. 40-58

Algunas de las ocupaciones más masculinizadas son:

- Directores ejecutivos y de la Administración Pública
- Físicos, químicos, matemáticos e ingenieros
- Tecnologías de la comunicación
- Técnicos/as en ciencias e ingenierías
- Supervisores/as de ingeniería y construcción
- Protección y seguridad
- Construcción y pintores

Tanto las ocupaciones de ingenieros como los técnicos son puestos que se ocupan en empresas a estudiar en este TFG, las empresas TI.

Se muestra el número de mujeres y hombres por profesiones más masculinizadas con actividades relacionadas con la ingeniería:

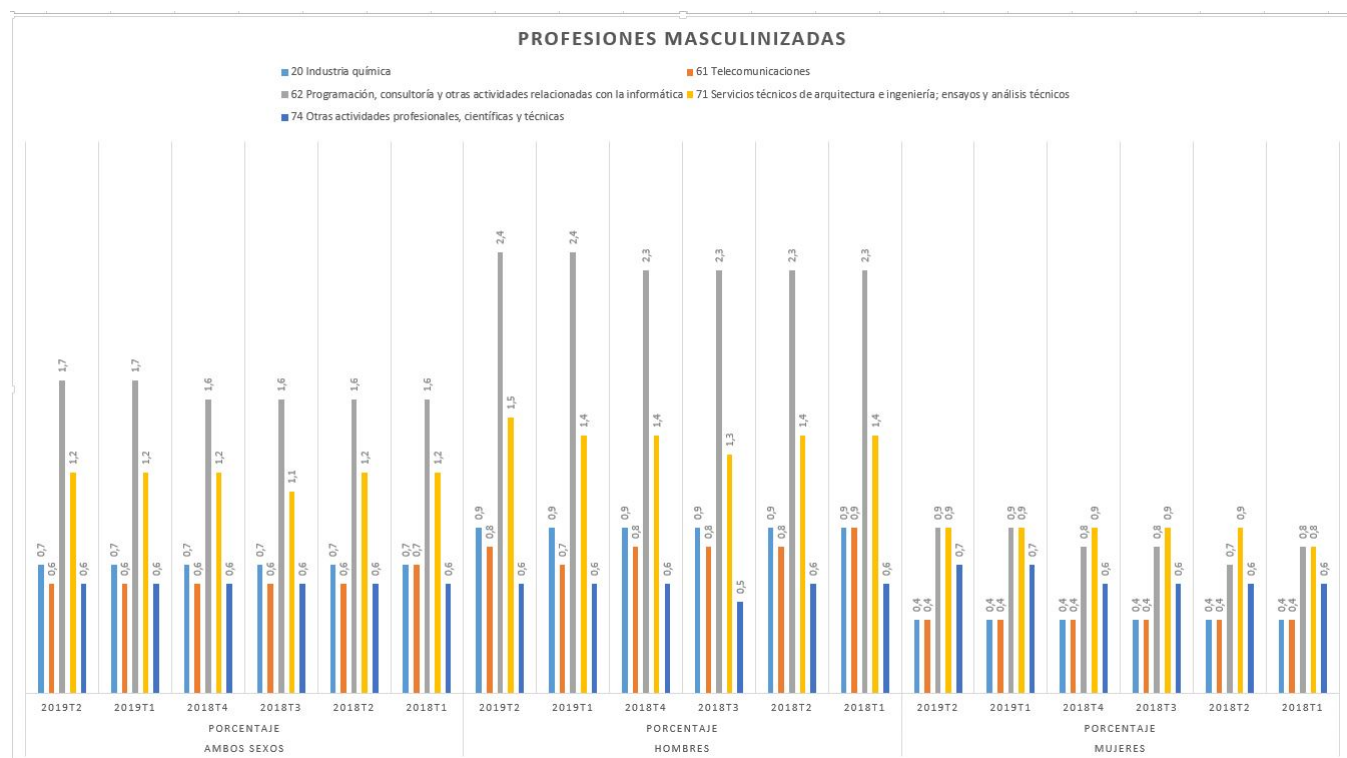


Fig. 1: Profesiones masculinizadas.
INE (Instituto Nacional de Estadística)

Como se puede apreciar las actividades de Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática destacan en disparidad de sexos, siendo en el último trimestre estudiado de este año 2019 un 2'4 % hombres y un 0'9 % las mujeres, es decir, de todas las personas que hoy trabajan en estas actividades las mujeres representan en torno a 1/4 del total de hombres.

Aunque la cifra de mujeres ha ido aumentando a lo largo de la historia de las empresas TI, la realidad hoy en día sigue muy alejada del objetivo de paridad de géneros. Según el estudio realizado por la Fundación BBVA y del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE)³ en Noviembre de 2018 la brecha salarial aumenta en las ocupaciones donde los hombres son una mayoría clara. En esos casos las mujeres cobran un 14,7 % menos de media por hora trabajada.

Sin embargo, en los empleos con paridad la brecha disminuye considerablemente a casi la mitad (43 %), se queda en el 8,4 %, pero la brecha no se cierra, sigue ahí, lo que nos indica que la paridad en número de empleados hombres y mujeres en las empresas no implica la igual retribución salarial lo que deja ver la necesidad de la aplicación transversal y constante de la perspectiva de género en las empresas mediante líneas de acción que se apliquen en todos los ámbitos laborales. Para ello, se deberían diseñar políticas educativas en todas las etapas para que fomenten la igualdad de género y así orientar a las personas hacia su carrera profesional y futura ocupación en base a sus capacidades y no por el género que se identifican en el sociedad.

Pero no basta con educar en igualdad para romper las barreras de género en el ámbito laboral, según un estudio de la misma fundación (Inserción laboral de los Universitarios, Septiembre 2019) más de la mitad de los estudiantes matriculados en las universidades españolas son mujeres (55 %), se afirma que acceden a la universidad más preparadas; la nota media de admisión a la Universidad de las mujeres (8,89) supera a la de los hombres (8,57) y el 33 % tiene una nota por encima del 10 sobre 14, frente al 27 % de los hombres, esta línea continua en los años universitarios.

Las universitarias presentan una tasa de rendimiento (% créditos superados sobre los evaluados) en torno a 10 puntos superior a la de los hombres (81'8 % vs 72'5 %), aban-

³ 2018, Estudio realizado por la Fundación BBVA y del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE), URL: https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2019/09/FBBVA_Esenciales_39.pdf

donan en menor medida los estudios (19 % vs 25 %), se gradúan con mejor expediente (7'34 vs 7'05 sobre 10) y, además, acaban en menor tiempo (tasa de idoneidad⁴) (43 % en las mujeres, casi el doble que en hombres que representan el 24 %):

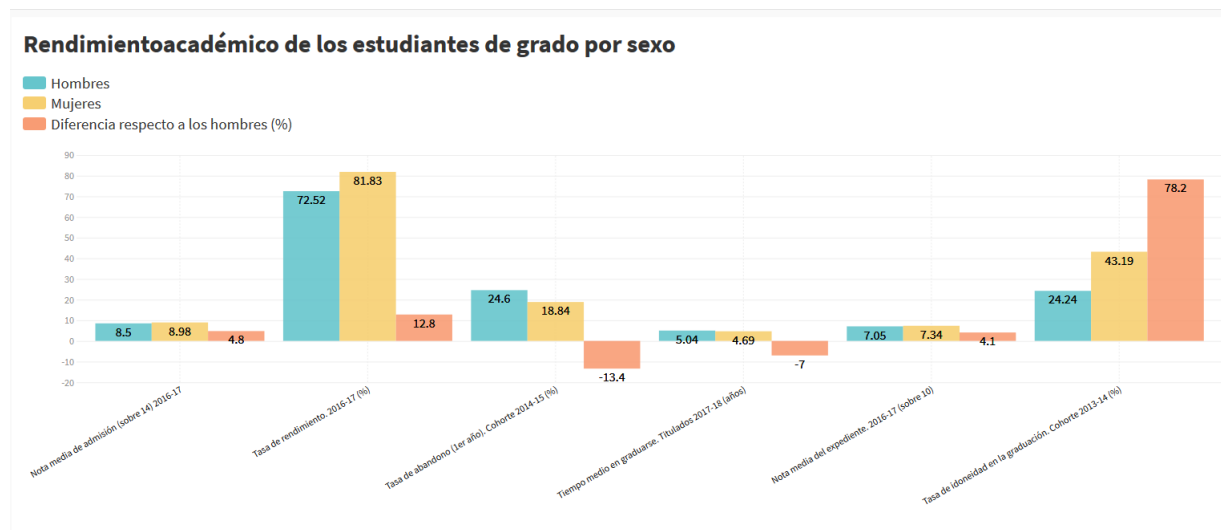


Fig. 2: Rendimiento académica de los estudiantes de Grado por sexo.
Fuente: Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.

Sin embargo, cuando llega el momento de dar el paso al mundo laboral su mayor rendimiento académico no parece ser reconocido. Según muestran los datos de afiliación a la Seguridad Social de los recién graduados en títulos universitarios y ciclo en el curso 2013-2014 publicados por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades y que analiza su inserción laboral en los 4 años siguientes a la graduación, desde 2015 a 2018, partiendo de la misma formación las mujeres acceden a puestos de trabajo menos estables, solo son el 46 % las que acceden a puestos indefinidos frente al 60 % de los hombres.

⁴ Tasa de idoneidad: Porcentaje de estudiantes que finaliza la titulación en el tiempo teórico previsto o antes

Indicadores de afiliación a la seguridad social por sexo y año después de graduarse. Porcentaje

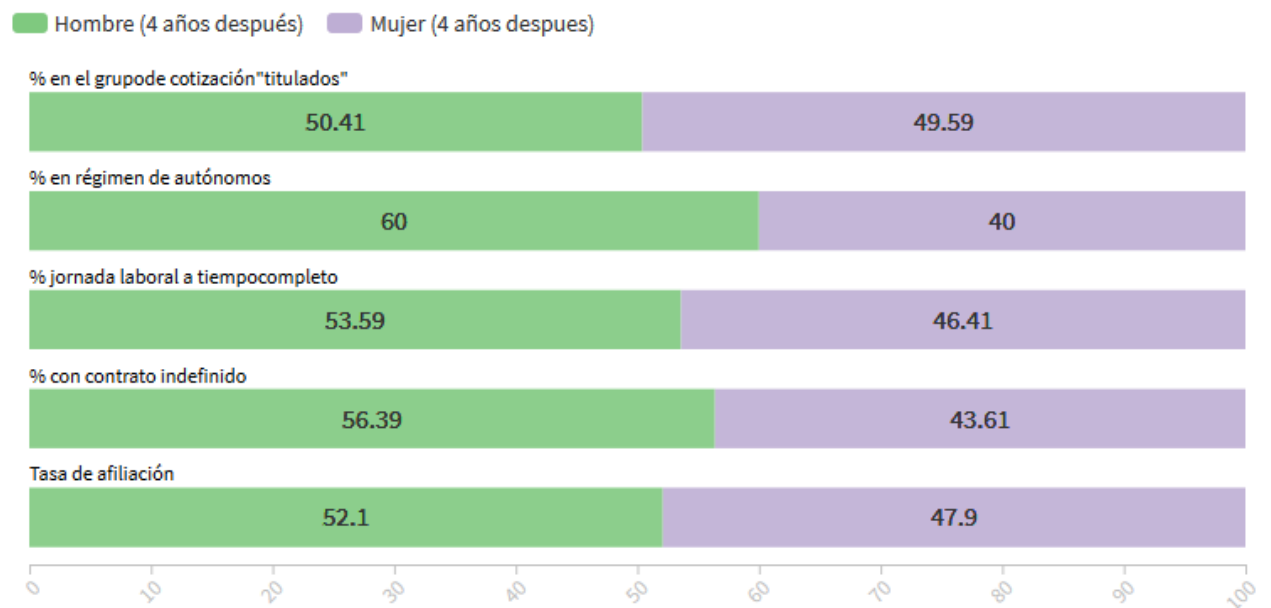


Fig. 3: Indicadores de afiliación a la SS por sexo
Fuente: Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.

Además, no solo en el tipo de contrato y jornada se nota esta disparidad, donde la brecha destaca con más fuerza es en el salario. Un año después de graduarse las mujeres con jornada a tiempo completo cotizan de media anual 20.538€, esto son 2.078€ menos que la base media de los hombres (22.616€). Cuatro años después esta diferencia se eleva a 2.634€, 9'6 % menos que los hombres.

Tramos de la base de cotización y base anual media por sexo y años después de graduarse. Porcentaje y euros

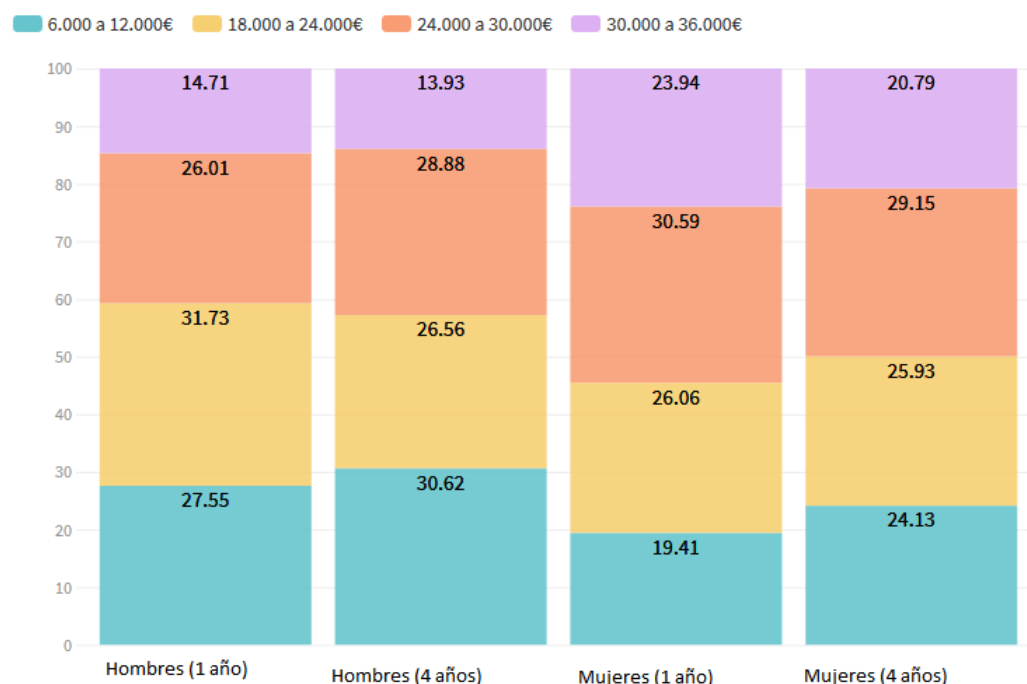


Fig. 4: Brecha salarial.

Fuente: Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.

En conclusión, las universitarias a pesar de su mejor rendimiento académico y con el mismo nivel de formación que los hombres sufren una situación laboral desfavorable con respecto a ellos. Los motivos de esta desigualdad son las bases masculinizadas y patriarcales en los que se ha basado nuestra sociedad, entre estos motivos se encuentran las actitudes de empresarios al ofrecer puestos de trabajo peor remunerados y menos estables a las mujeres.

La perspectiva de género a nivel empresarial desde los niveles gerenciales se torna imprescindible para paliar esta situación. Por esa razón, desde hace años se llevan implantando en las empresas planes de igualdad. Algunas de las medidas introducidas en los planes de igualdad han sido impulsadas por el Gobierno, con leyes, como la obligación de tener un plan de actuación contra el acoso sexual en el trabajo⁵ y otras se

⁵ Artículo 48. Medidas específicas para prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo, Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

1. Las empresas deberán promover condiciones de trabajo que eviten el acoso sexual y el acoso por razón de sexo y arbitrar procedimientos específicos para su prevención y para dar cauce a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido objeto del mismo. Con esta finalidad se podrán establecer medidas que deberán negociarse con los representantes de los trabajadores, tales como la

han impulsado desde la propia empresa, reconociendo los beneficios de su implantación.

Para asegurar completamente que se implanten y se ejecuten estos planes se necesitará alinearlos con la gestión y el gobierno de la empresa, para tratarlo como un elemento más que aporta valor y asegura el buen funcionamiento de la misma; en nuestro caso, la gestión y gobierno de las TI.

En este trabajo exploraremos planes de igualdad de empresas y estudiaremos la forma en la que podemos alinear estos planes con la gestión y gobierno de empresas TI, incluyendo modificaciones sustanciales en los marcos estudiados en la asignatura GGTI.

elaboración y difusión de códigos de buenas prácticas, la realización de campañas informativas o acciones de formación.

2. Los representantes de los trabajadores deberán contribuir a prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo mediante la sensibilización de los trabajadores y trabajadoras frente al mismo y la información a la dirección de la empresa de las conductas o comportamientos de que tuvieran conocimiento y que pudieran propiciarlos

4. OBJETIVOS

En este trabajo de fin de grado apuntaremos las carencias del marco COBIT, se realizará un estudio de las medidas adoptadas por grandes empresas en materia de género en el entorno laboral y se propondrán una serie de apartados con perspectiva de género en el marco COBIT.

Con todo ello los objetivos de este trabajo serán:

- Analizar COBIT: cómo se organiza, elementos incluidos, objetivos, procesos y metas.
- Destacar las carencias de perspectiva de género del marco estudiado.
- Formular una serie de acciones propuestas para implantar en COBIT y así promover la perspectiva de género en las empresas del sector de las TI.

5. ESTADO DEL ARTE

En este apartado se estudia, por un lado, cómo se está logrando llevar la igualdad a la empresa mediante planes de acción; se podrán ejemplificar ejemplos específicos de empresas y sus planes de igualdad llevados a cabo y se analizarán sus líneas de acción, por otro lado, se investiga la gestión y gobierno TI de forma genérica, analizando los diferentes marcos existentes para implantar en las empresas y centrando el análisis más concretamente en el marco de gestión a modificar: COBIT.

5.1. PLANES DE IGUALDAD

Se analizan una serie de planes de igualdad implantados en empresas u organizaciones reales. Nos basaremos en sus líneas de acción y extraeremos las más relevantes y comunes entre ellos para aplicarlas al marco teórico a analizar: COBIT.

Los planes de acción extraídos pertenecen a empresas incluidas en la red DIE⁶. La red DIE reúne a empresas que cumplen el distintivo de igualdad DIE, se trata de una marca de excelencia que reconoce a las empresas y otras entidades que destacan en el desarrollo e implantación de políticas de igualdad en el ámbito laboral.

Este distintivo se convoca anualmente desde 2010 y tiene una duración de 3 años. Cada año el Instituto de la Mujer del Gobierno de España solicita a las empresas de la red DIE un informe que avale la permanencia de la empresa en la red, en este informe se evalúan las medidas y actividades llevadas a cabo por la organización con relación a la Igualdad entre mujeres y hombres.

La solicitud para cada convocatoria es totalmente opcional siendo la propia empresa la encargada de solicitarlo. Con respecto a la caducidad de los 3 años, si se quiere permanecer en la red se deberá solicitar una prórroga de otros 3 años.

⁶ Página web Red de Empresas DIE, Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad, URL: <http://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/convocaDIE/home.htm>

5.1.1. BANCO DE SABADELL, S.A.

Se estudia el plan de igualdad propuesto que consiguió la permanencia en la red DIE en el año 2017. Este plan fue propuesto en la sede del banco de la Comunidad Valenciana.

El Banco Sabadell es el cuarto grupo bancario privado español más importante, es por ello que su involucración en el tema de igualdad es muy importante, pudiendo impulsar a otros bancos más pequeños a seguir estos pasos.

El Banco Sabadell cuenta con 14.939 empleados, 7.550 de ellos son mujeres y el 7.389 restantes son hombres. En el año 2016 propusieron un plan de igualdad donde, entre sus objetivos, se encuentra:

«Garantizar la presencia o composición equilibrada de mujeres y hombres en todos los ámbitos y niveles profesionales del Grupo Banco Sabadell, integrando la perspectiva de género en todas las esferas de la Empresa.»⁷

En consecuencia de este plan de igualdad y las medidas tomadas en base a él, la entidad asegura haber conseguido los siguientes resultados:

- Incremento del número de mujeres en posiciones directivas: 14,79 % (2013); 15,42 % (2014); 17,97 % (2015); 20,34 % (2016) y 22,27 % (2017).
- Aumento del número de mujeres promocionadas a puestos de nivel superior en 2017: de Directoras Corporativas a Subdirectoras Generales: 25 % (2016); de Top a Directoras Corporativas: 36 % (2017) y de Mandos Intermedios a Top: 38 % (2017).
- Proceso de selección sin sesgo, las mujeres contratadas sobre el total de mujeres que aplicaron para puestos en el banco, para el acumulado de 2018, es del 65 % frente al 53 % de candidaturas femeninas.

⁷ Ficha Descriptiva (2017), Plan de Igualdad Banco Sabadell, SA (2017), Planes de Igualdad de la Comunidad Valenciana, Red de Empresas DIE, Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad, Gobierno de España

PLAN DE IGUALDAD 2017

Se muestra un estudio del Plan de Igualdad propuesto por la entidad en 2017, en esta subsección analizaremos los objetivos genéricos así como las líneas de acción resultantes para conseguir esos objetivos y las políticas de prevención y actuación sobre el acoso laboral por razones de sexo.

OBJETIVOS GENERALES Los objetivos genéricos⁸ que se buscan en el plan de igualdad propuesto son los siguientes:

- Prever y penalizar discriminaciones por razones de género.
- Potenciar y aplicar medidas de conciliación familiar y personal.
- Asegurar la equidad del personal entre hombres y mujeres en todos los niveles y ámbitos profesionales, integrando la perspectiva de género en todas las áreas de la entidad.
- Impulsar la promoción interna como medida para cubrir las vacantes.
- Garantizar que el funcionamiento y gestión de los Recursos humanos opera conforme a los requisitos en temas de Igualdad de Oportunidades con el objetivo de aprovechar el talento disponible.
- Prevenir y penalizar el acoso sexual y el acoso por razón de género.

⁸ Objetivos (pp 1), Plan de Igualdad Banco Sabadell, SA (2017), Planes de Igualdad de la Comunidad Valenciana, Red de Empresas DIE, Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad, Gobierno de España

LÍNEAS DE ACCIÓN⁹ Con razón de alcanzar los objetivos propuestos, se plantean las siguientes líneas de acción:

LÍNEAS DE ACCIÓN	PROPUESTAS
A. Selección y contratación	F. Violencia de Género
B. Formación	G. Acoso sexual y acoso por razón de sexo
C. Promoción y desarrollo profesional	H. Seguimiento – Comisión Plan de Igualdad
D. Retribución salarial	I. Comunicación – Sensibilización
E. Conciliación laboral con la familiar y/o personal	

Selección y Contratación La línea de acción que se trata pertenece al objetivo "Asegurar la equidad del personal entre hombres y mujeres".

La política de selección de nuevos empleados se basa en unos estándares muy exigentes en cuestión de género y diversidad con el fin de garantizar la mayor objetividad al proceso. Un ejemplo son los guiones de las entrevistas estandarizados que únicamente contienen información relevante para el trabajo. Queda pendiente por parte del banco informatizar el proceso para su seguimiento por parte de la Comisión. Además, se usará el lenguaje inclusivo que incite a ambos sexos por igual.

Formación Con el objetivo de lograr prevenir y penalizar discriminaciones por razones de género se realizarán programas de formación para desarrollar las competencias relacionadas con los puestos de trabajo donde las mujeres obtienen una menor representación. Se favorecerá la participación equilibrada en estos cursos y se revisará detenidamente los términos que se presentan desde una perspectiva de género.

Además de los cursos incluidos en los planes de formación, se impartirá el curso de "Igualdad de Oportunidades" para sensibilizar a las empleadas y empleados de la no-discriminación, la igualdad de oportunidades, etc. Este curso se deberá realizar obligatoriamente para los empleados y empleadas que gestionen equipos. Los cursos serán flexibles a las situaciones personales de cada empleada/o, se realizarán siempre en horario laboral, se podrá hacer online y se facilitará la participación de las personas con reducción de jornada por causas familiares.

⁹ Líneas de acción (pp 2-16) ,Plan de Igualdad Banco Sabadell, SA (2017), Planes de Igualdad de la Comunidad Valenciana, Red de Empresas DIE, Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad, Gobierno de España

Promoción y Desarrollo Profesional La línea de acción que se trata pertenece a los objetivos: Asegurar la equidad del personal entre hombres y mujeres e impulsar la promoción interna como medida para cubrir las vacantes.

El Banco basa sus políticas de desarrollo profesional en criterios objetivos basados en la adecuación al puesto y el mérito. Para paliar la no equidad de mujeres y hombres en puestos profesionales más altos, el Banco se compromete a potencial el desarrollo de conocimientos y competencias para impulsar y acelerar la incorporación de mujeres a puestos de mayor responsabilidad, siendo el departamento de Recursos Humanos el encargado de llevar a cabo las mejores herramientas y prácticas.

Retribución Salarial La retribución salarial se compone de dos apartados: en función del Nivel Profesional de Convenio y de una parte voluntaria en referencia a responsabilidades y exigencias del puesto desempeñado. Para asegurar la objetividad de la retribución salarial se siguen una serie de controles internos que verifican que a trayectoria profesional similar, méritos y responsabilidades del puesto, la retribución sea equivalente sin distinciones de género.

En cuanto a situaciones personales de incapacidad temporal como, por ejemplo, riesgo en el embarazo o periodos de lactancia natural, el permiso materno y paterno mantendrá el 100 % de su retribución habitual. Además, a este colectivo no se les excluirá de los cobros de incentivos por logros de objetivos y se pagará la retribución normal en base a los siguientes criterios:

- Se mantiene el mismo puesto.
- Los objetivos individuales se ajustarán conforme a las horas que se trabajen
- Los objetivos por unidad/ equipo de trabajo se ajustarán a la plantilla disponible en el momento.
- Se abonará el periodo conforme a lo que resulte más beneficioso para la empleada o empleado: Por porcentaje de cumplimiento individual o por porcentaje del cumplimiento en equipo.

Conciliación de la Vida Laboral con la Familiar y/o Personal En relación con el objetivo: Potenciación y aplicación de medidas de conciliación familiar y personal. Se explican las medidas de adaptación horaria con relación a la igualdad de género propuestas en el plan de Igualdad.

La flexibilidad horaria con el objetivo de ayudar a lidiar entre la vida laboral y la personal y/o familiar se aplica a las empleadas y empleados que tengan a su cargo hijos menores de 12 años y/o familiares de hasta segundo grado de afinidad que padezcan alguna discapacidad o sean mayores de 65. Además, también se aplicarán las medidas de flexibilidad a quienes tengan hijos con alguna discapacidad motora, psíquica o sensorial.

En cuanto a los permisos Especiales No Retribuidos, se asegura que las empleadas podrán solicitar el permiso no retribuido de 1 semana a 6 meses por adopción internacional, por sometimiento a técnicas de reproducción asistida, problemas de embarazo del cónyuge o por ser víctima de violencia de género. En este último caso, el permiso no tendrá periodo de carencia y es extensible hasta 18 meses cada 6 meses.

Sobre los permisos maternos y paternos se dice seguir los artículos 48.4 y 48.5 del ET.

10

Art. 48.4

«En los casos de parto prematuro y en aquéllos en que, por cualquier otra causa, el neonato deba permanecer hospitalizado a continuación del parto, el período de suspensión podrá computarse, a instancia de la madre biológica o del otro progenitor, a partir de la fecha del alta hospitalaria. Se excluyen de dicho cómputo las primeras seis semanas posteriores al parto, de suspensión obligatoria del contrato de la madre biológica.»

Art. 48.5 ET

«A partir del 1 de abril de 2019: 16 semanas. Las 6 primeras semanas obligatorias e ininterrumpidas a jornada completa tras la resolución judicial.»

Se potencia y facilita el uso de Videoconferencias y conferencia telefónica con el fin de facilitar la conciliación de la vida familiar.

¹⁰ Proyecto ARTEMISA: Normativa Nacional por Textos Legales, Estatuto de los Trabajadores, UGT

Violencia de Género Las personas víctimas de violencia de género tienen el derecho a :

- Solicitar la reducción de jornada. Para los tres primeros meses recibirá su sueldo íntegro luego será proporcional al tiempo trabajado.
- Se podrá solicitar la flexibilidad horaria.
- Preferencia en solicitud de traslado, manteniendo su puesto anterior reservado hasta 6 meses.
- Podrá suspender su contrato de 6 hasta 18 meses.
- Se considerarán justificadas las ausencias o faltas de puntualidad causadas por la situación física o mental si así lo determina los servicios sociales de atención o salud.
- Flexibilidad en los criterios de concesión de préstamos o anticipos.

Acoso Sexual, Acoso por razón de sexo y Acoso Laboral En el plan de actuación descrito se establece que la denuncia deberá ser manifestada por la persona afectada a través de su representación sindical o la Dirección de recursos laborales, mediante escrito a un correo electrónico exclusivo para el protocolo de actuación. Se abrirá expediente informativo a la persona denunciada para averiguar de manera objetiva lo ocurrido. Este expediente será abierto por el/la Instructor/a de la Comisión de Igualdad y el Servicio de Prevención Mancomunado del Grupo que será el encargado de adoptar las medidas necesarias. El proceso de investigación durará un máximo de 15 días laborables , en ese periodo si el Instructor o instructora lo considera necesario, se tomarán las medidas oportunas para que denunciante y denunciado no convivan en el mismo ámbito. Además, el banco pone a disposición de quien lo solicite información y asesoramiento sobre el acoso así como las diferentes formas de resolver las reclamaciones oportunas con el fin de sensibilizar a las empleadas y empleados sobre estos temas.

Seguimiento – Comisión Plan de Igualdad El Banco Sabadell creó la Comisión de Seguimiento del Plan de Igualdad que se reúne semestralmente para analizar las medidas adoptadas en relación al plan de Igualdad estudiado.

Entre sus funciones encontramos las de promover la igualdad, identificar los ámbitos de actuación, seguimiento de las medidas para fomentar la igualdad y la no discriminación pudiendo modificarlos si se considera necesario, conocer de forma transparente la retribución salarial de la plantilla para poder aplicar medidas correctoras con el objetivo de cumplir el principio de equidad, prevenir, detectar y corregir las conductas de acoso sexual y realizar una evaluación anual del grado de cumplimiento del plan de igualdad.

En el informe anual realizado se conforma de los siguientes apartados:

- Diagnostico general: se analiza y comparan los últimos 4 años de la plantilla por sexo (nivel de responsabilidad, retribución, tipo de jornada, categoría y área de trabajo)
- Selección y acceso: número de personas contratadas por sexo y número de solicitudes de trabajo tramitadas.
- Formación: Análisis del contenido, duración y participación pro sexo en los cursos de Igualdad de Oportunidades.
- Promoción: Comparación de los últimos cuatro años de los ascensos por sexo y retribución, de esta forma se podrá analizar la evolución y diferencias entre sexos.
- Política salarial: Información anual sobre la retribución salarial por sexo, nivel retributivo medio por sexo , función de los empleados y las empleadas.
- Conciliación: Comparativa de los últimos cuatro años de las medidas utilizadas por los empleados y empleadas por sexo.
- Acoso Sexual: Informa anual sobre el número de casos estudiados y el procedimiento llevado a cabo, sanciones y medidas correctoras.
- Violencia de género: Número de casos de violencia de género intervenidos y el procedimiento llevado a cabo.
- Medios: quedan a cargo de la empresa los gastos de desplazamiento, manutención y alojamiento de la Comisión así como las horas de reunión .

Comunicación e Implicación Esta línea de acción se basa en transmitir mensajes que disminuyan el efecto de los estereotipos que fortifican la diferencia entre hombres y mujeres.

Para ello se informará de las medidas que se pueden seguir para favorecer la igualdad, se utilizará un lenguaje neutro no sexista, se emplearan cuestionarios a la plantilla de empleados y empleadas sobre el entorno de trabajo y el banco pone a disponibilidad un espacio Intrarnet para dar a conocer los conceptos de Igualdad de Oportunidades y no discriminación y el plan de igualdad que se está analizando.

5.1.2. SOFTWARE AG

Software AG es una empresa tecnológica especializada en ayudar a las entidades clientes a conseguir los objetivos de negocio mediante una plataforma empresarial digital (Digital Business Platform). Esta plataforma se basa en estándares para ofrecer gestión de los procesos, integración, desarrollo de aplicaciones adaptativas, análisis y gestión de las arquitecturas empresariales.

La transformación digital continúa cambiando el escenario de las TI en las empresas, pasando de silos de aplicaciones inflexibles a estructurarse en torno a una plataforma digital moderna que impulsa las arquitecturas de TI.

El recuento de plantilla en el 2017 fue de 4600 personas en 70 países y en su sede en Madrid consta de 600 empleados/as , 238 mujeres y el 362 restante hombres.

OBJETIVOS GENERALES Los objetivos generales propuestos en el plan de igualdad son los siguientes:

- Ejecutar las medidas necesarias en materia de género para mantener el talento de hombres y mujeres en la empresa.
- Fomentar la paridad entre hombres y mujeres en la empresa, impulsando la contratación de
- Nuevo talento femenino hasta llegar a la equidad.
- Mejorar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- Sensibilizar y concienciar a los empleados y empleados en perspectiva de género, conocer los beneficios de la misma y conseguir el desarrollo exitoso del Plan de Igualdad propuesto.

LÍNEAS DE ACCIÓN Con la misión de cumplir los objetivos anteriores se establecen las siguientes líneas de acción:

LÍNEAS	DE ACCIÓN
1. Compromiso con la igualdad	5. Formación continua
2. Política retributiva	6. Salud laboral
3. Acceso a la empresa, reclutamiento y selección	7. Promoción y desarrollo profesional
4. Ordenación del tiempo de trabajo y conciliación	8. Prevención del acoso y garantías a las víctimas de violencia de género

Compromiso con la igualdad La empresa Software AG asegura tener presente el compromiso con la Igualdad de forma que entre sus objetivos están: la presencia igualitaria de hombres y mujeres en los órganos de dirección y en todos las áreas y niveles de la empresa y publicidad no sexista de los productos o servicios de la entidad.

De esta forma, la Empresa entiende la igualdad como un elemento que se desprende de la cultura organizacional, de la gestión organizativa, de la estructura de la empresa y de las relaciones ya sean laborales o con otras instituciones, así como la comunicación e imagen corporativa.

Tras analizar la situación de la empresa en su compromiso con la Igualdad, se reconocen que:

- Necesidad de una política de sensibilización en materia de igualdad.
- Falta de política de comunicación por parte de la empresa en referencia a temas de igualdad.

Con el objetivo de paliar estas carencias, la Empresa propone las siguientes medidas:

- Fomentar el lenguaje no sexista a toda la plantilla, revisar el lenguaje de los documentos de comunicación, publicidad y marketing-
- Crear canales de información permanentes en la Intranet o informando a toda la plantilla de forma anual sobre el desarrollo e integración del Plan de Igualdad y la igualdad de oportunidades en la Empresa.
- Mantener el compromiso mediante el seguimiento del Plan con encuestas a la plantilla y la Comisión de Igualdad.

- Incluir el compromiso con la igualdad en los ámbitos de acción de la Responsabilidad Social Corporativa: incorporar en los procesos de la empresa indicadores con el objetivo de medir la situación de la igualdad, para colaborar con otras empresas se considerará su compromiso con la igualdad y en los contratos con los clientes se incluirá una cláusula compromiso de cumplimiento y promoción de la cultura y acciones en igualdad.

Acceso a la empresa, reclutamiento y selección Con el objetivo de conseguir una mayor equidad entre el número de hombres y mujeres en la empresa y tras el análisis de la situación actual se concluyó que:

- Ausencia de medidas concretas en los procesos de selección y reclutamiento para promover la igualdad lo que puede llevar a mayores desequilibrios.
- Ausencia de un mecanismo que compruebe que las medidas a aplicar en materia de género en los procesos de selección funcionan correctamente y se aplican los principios de igualdad.

Para conseguir paliar estas faltas, la Empresa sugiere las siguientes medidas:

- Para los procesos de selección, se revisarán los anuncios de empleos cuidando que el lenguaje sea no sexista y se e formará en materia de género al personal responsable de las entrevistas.
- Para incrementar la equidad entre los empleados y empleadas se establece que a igualdad de condiciones y competencias se beneficiará a la persona del sexo menos representado y, además, se analizarán las bajas voluntarias para detectar causas relacionadas con motivos de género.

Formación continua El objetivo a conseguir mediante esta línea de acción es la creación de un plan de formación que promueva la igualdad de género en el acceso al aprendizaje de conocimientos necesarios y habilidades para la promoción, desarrollo y motivación de mujeres y hombres en igualdad de condiciones para todos los puestos y funciones de la empresa.

Las medidas a seguir por la organización son:

- Concienciar sobre igualdad de oportunidades y reparto de responsabilidades: formar en igualdad a los empleados y empleadas de recursos humanos y a las personas que gestionan equipos.
- Promover la Igualdad de Género en el plan de formación de la Empresa.

Otra medida a destacar es la de fomentar que las mujeres con el perfil adecuado realicen cursos de formación para empleos donde obtienen una representación menor respecto a los hombres como son los altos cargos de responsabilidad.

Promoción y desarrollo profesional Para los puestos donde las mujeres tengan una representación muy escasa se tomarán medidas positivas a aquellas que promuevan y mejoren sus habilidades para acceder a puestos de responsabilidad. Con ello se pretende asegurar la igualdad de trato y oportunidades y la equidad entre hombres y mujeres a todos los niveles.

Además, se facilitará en la medida de lo posible la participación a promoción de aquellas personas con baja por maternidad, paternidad o lactancia, además de los acogidos a reducción de jornada por el cuidado de un menor o familiar.

Política retributiva Se buscar asegurar que no existe ningún tipo de discriminación salarial por razón de género. Para ello, se mantendrán actualizados los datos sobre diferencias salariales por género, puesto, responsabilidad.

Además, la Comisión de Igualdad será la encargada de revisar los datos referentes a los salarios de todos los empleados y empleadas.

Por último, se asegura que la retribución no se verá disminuida en los casos de baja por maternidad o paternidad, lactancia o en situación de reducción de jornada por cuidado de un menor o familiar.

Ordenación del tiempo de trabajo y conciliación Los objetivos que se siguen en esta línea de acción son, por un lado, promover la flexibilidad asegurando que los empleados no sufran consecuencias negativas en las opciones de promoción o incentivos y , por otro lado, potenciar el uso igualitario de las medidas de conciliación en mujeres y hombres.

Para ello se plantean como medidas:

- Fomentar el uso de las medidas de conciliación en los hombres informando sobre los derechos que tienen como padres y, así promover el uso del permiso de paternidad.
- Promover el teletrabajo.
- Posibilitar la reducción de jornadas a personas con un hijo menos de 12 años.
- Sensibilizar en materia de reparto de responsabilidades entre mujeres y hombres mediante campañas en la Intranet y comunicados para fomentar la baja por paternidad y la realización de tareas de forma igualitaria.

Salud laboral El objetivo que se busca es eliminar las posibles discriminaciones a las mujeres por diferencias físicas o estereotipos sociales en las actuaciones sanitarias.

Como medida, la Empresa propone la elaboración de un documento orientado a la protección de la salud de las trabajadoras embarazadas o en el periodo de lactancia.

Prevención del acoso y garantías a las víctimas de violencia de género Para evitar y atender las situaciones de acoso la empresa propone como medidas:

- Asegurar el acceso al protocolo de actuación disponible mediante el Manual de Acogida y la Intranet.
- Realizar cursos de formación a las personas responsables de las demandas de acoso.
- Mantener las acciones formativas sobre acoso sexual que la empresa lleva a cabo actualmente.

En relación con las mujeres víctimas de la violencia de género, podrán acogerse a una excedencia especial con reserva del puesto de dos años y preferencia para traslado.

Seguimiento El seguimiento de la aplicación del Plan de Igualdad se llevará a cabo por la Comisión de Igualdad, la composición será paritaria (5 personas designadas por la Empresa y cinco representantes de los trabajadores).

Entre las funciones de la Comisión de Igualdad, encontramos:

- Promover el principio de Igualdad y no Discriminación.
- Definir la entrada de datos y los indicadores para analizar el estado de la empresa en materia de igualdad.
- Revisar los objetivos del plan explicado asegurando que se aplican las medidas oportunas para conseguirlos.
- Evaluación anual sobre las acciones propuestas.
- Análisis de las encuestas a los empleados y empleadas.

5.1.3. PUESTA EN COMÚN

A continuación, se mostrarán las líneas de acción comunes y más relevantes en cuestión de género, extraídas del análisis de los dos planes de igualdad estudiados. Posteriormente se listarán las medidas destacadas asociadas a cada línea de acción:

1. Selección y Contratación.
2. Formación en Igualdad.
3. Promoción y desarrollo profesional.
4. Política Retributiva.
5. Conciliación laboral
6. Acoso sexual y acoso por razón de sexo.
7. Violencia de Género.

Con respecto a las medidas adoptadas en cada empresa, hemos cogido las de más relevancia para nuestro objetivo de igualdad.

1. Selección y Contratación.

- Estandarizar las entrevistas para evitar preguntas relacionadas con el género de la persona, no relevante en el puesto al que se aplica.
- Informatización del proceso de selección.
- Lenguaje no sexista en los anuncios de trabajo.
- Beneficiar al sexo menos representado con igualdad de habilidades, experiencia para los puestos en los que su género tenga menor representación.

1. Formación en Igualdad.

- Cursos en Igualdad de realización obligatoria para todos los empleados y empleadas de la empresa.
- Promoción y desarrollo profesional.
- Potenciar mediante cursos al género menos representado que quieran aplicar a puestos de mayor nivel de responsabilidad.
- Beneficiar al género menos representado en la aplicación a puestos de mayor nivel para paliar las diferencias de género.

2. Política Retributiva.

- Asegurar mediante el control continuo la equidad de salarios para las personas con igual puesto de responsabilidad y horas trabajadas.
- Los incentivos, el sueldo base y la opción de ascenso no se verán disminuidos o afectados en los casos de maternidad o paternidad y periodo de lactancia así como las bajas o reducciones de jornada para quienes deben cuidar de un hijo o hija menos de 12 años o familiar mayor de 65.

3. Conciliación laboral

- Se fomentará la baja por paternidad mediante informando a los trabajadores de sus derechos como padres con el fin de fomentar la igualdad de responsabilidades.
- Promover el teletrabajo
- Sensibilizar en materia de reparto de responsabilidades entre mujeres y hombres mediante campañas en la Intranet y comunicados para fomentar la baja por paternidad y la realización de tareas de forma igualitaria.
- Sensibilizar en materia de reparto de responsabilidades entre mujeres y hombres mediante campañas en la Intranet de la empresa y comunicados para incentivar el uso de las bajas por paternidad.

4. Acoso sexual y acoso por razón de sexo.

- Implantar en la empresa un protocolo de actuación contra el acoso.

- Informar a los empleados y empleadas sobre el acceso al protocolo contra el acoso sexual y acoso por razón de sexo: cómo se puede utilizar, fases, etc.
- Formar a los encargados de llevar a cabo el protocolo contra el acoso.

5. Violencia de Género.

- La persona afectada tendrá el derecho a solicitar la reducción de jornada con su sueldo íntegro los 3 primeros meses, preferencia de traslado y suspensión de contrato de 6 hasta 18 meses.

SEGUIMIENTO DEL PLAN DE IGUALDAD A INCLUIR Se creará un Comité de Igualdad formado paritariamente de ambos sexos por personal escogido por la empresa y personal representante de los trabajadores.

Este comité deberá asegurar el cumplimiento del plan de igualdad y las acciones propuestas en este así como realizar un informe anual sobre las acciones llevadas a cabo y el estado de la empresa en materia de género (análisis del número de empleados por género y puesto de trabajo, retribución salarial por género, número de denuncias por acoso y, en el caso de trabajadoras víctimas de violencia de género, análisis de las medidas llevadas a cabo).

5.2. MARCOS TEÓRICOS

El nacimiento del sector TI supuso un cambio considerable en la forma de hacer negocio, además de crear nuevos productos y oportunidades de negocio, las TI también aportaban valor al introducirse en el día a día de la empresa como una herramienta más para organizar y gobernar. Como consecuencia a este nuevo valor añadido a la empresa, nacieron marcos diseñados con el objetivo de dar soporte a la implementación del gobierno TI. Cada uno está enfocado a priorizar distintos aspectos del gobierno TI, ello los hace complementarios, pudiendo aplicar varios a la vez en la misma empresa.

Destacan 4 marcos principales, más usados y con más reputación:

1. ITIL (Information Technology and Infrastructure Library)
2. Norma ISO sobre gobierno corporativo: ISO 28500 (ISO/IEC, 2008)
3. Modelo de Calder-Moir (Calder, 2008)
4. COBIT 5 de ISACA (Information Systems Audit and Control Association)

ITIL Es el estándar de mejores prácticas más conocido. Se centra en la **gestión de servicios** de TI, en su web garantizan que su implantación asegura la alineación de los servicios TI con las necesidades de negocio. Se encarga de mostrar cómo se pueden usar los servicios De TI disponibles para respaldar los objetivos empresariales y facilitar el crecimiento.

Sobre su estructura, ITIL se divide en 5 fases:

1. Estrategia de servicio: Define los servicios TI que debe ofrecer la empresa y las capacidades necesarias para su desarrollo
2. Diseño de servicio: Muestra cómo diseñar nuevos servicios y mejorar los existentes.
3. Transición de servicio: Su objetivo es asegurar que los cambios en los servicios y procesos de gestión de servicios se lleven a cabo de forma organizada.
4. Operación de servicio: Entrega eficiente de servicios TI.

5. Servicio de mejoramiento continuo: Mantenimiento de la calidad de los servicios de TI, adoptado en ISO 20000.

ISO 28500 (ISO/IEC, 2008) Marco de dirección para la evaluación, dirección y monitorización del uso de las tecnologías de la información. Se definen 6 principios:

1. Responsabilidad
2. Adquisición
3. Rendimiento
4. Estrategia
5. Conducta Humana
6. Conformidad.

Modelo de Calder-Moir Diseñado para ayudar al uso de los marcos y estándares de forma superpuesta y para implementar guías de mejores prácticas contenidas en el estándar internacional para el gobierno de TI, ISO /IEC 38500.

Para este trabajo, hemos decidido centrarnos en el marco teórico COBIT por ser un marco internacional, muy extendido y aceptado. Además, su estructura es adecuada para insertar la perspectiva de género ya que se basa en identificar metas y procesos adjuntos para alcanzar esas metas. Así se pueden crear planes de acción que lleven a cabo esos procesos.

La perspectiva de género se debe aplicar de forma transversal, esto es, en todos los sectores de la empresa y en todos los niveles. Como veremos, los procesos en COBIT se aplican extremo a extremo, por lo que es ideal para implantar la perspectiva de género.

En el siguiente apartado se realiza un estudio de COBIT para su posterior modificación.

5.3. COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)



En la asignatura Gobierno y Gestión de las Tecnologías de la Información de la especialidad Tecnologías de la Información aprendimos qué es COBIT.

¿Qué es y para qué sirve?

Se trata de un marco de gestión de TI desarrollado por ISACA para ayudar a las empresas a desarrollar, organizar e implementar estrategias en torno a la gestión de la información y la gobernanza. En su última versión, COBIT 5 se aborda el crecimiento de TI empresarial, observando cómo funcionan las mejores prácticas y estándares existentes y qué necesita mejoras o reformulaciones.

COBIT ayuda a alinear los objetivos comerciales con los objetivos de TI estableciendo vínculos y creando un proceso que puede ayudar a cerrar la brecha entre TI y departamentos externos. Se aplica a los sistemas de información de toda la empresa, incluyendo los computadores personales y las redes y está basado en la filosofía de que los recursos TI deben ser administrados utilizando un conjunto de procesos que se agrupen para proporcionar la información pertinente y confiable requerida para que una organización logre alcanzar sus objetivos.

Al tratar de crear vínculos entre TI y otros departamentos, COBIT presenta las características claves para añadir la perspectiva de género dentro de las empresas TI, mediante la creación o modificación de objetivos y procesos del marco, en este TFG se abordará la implantación de la perspectiva de género dentro del marco para que pueda ser aplicable en las empresas TI de forma objetiva y transversal.

5.3.1. BENEFICIOS

Se enumeran los beneficios que aporta COBIT 5 respecto a otros marcos y otras versiones del mismo:

- Mejor alineación enfocada en el negocio.
- Facilitar la administración TI haciéndola comprensible para su gestión.
- Dividir responsabilidades para trabajar de forma ordenada y paralela.
- Estandarizado, por lo que se puede implantar en cualquier empresa junto con otros marcos.
- Entendimiento entre los interesados basando su comunicación en un lenguaje común.
- Cumplimiento global de los requerimientos de TI planteados en el Marco de Control Interno de Negocio COSO.¹¹

5.3.2. ESTRUCTURA

Su estructura se basa en un marco de acción donde se evalúan los criterios de información (seguridad y calidad) y se auditan los recursos que comprenden la tecnología de información (recursos humanos, instalaciones, sistemas) y, por último, se realiza una evaluación sobre los procesos involucrados en la organización.

Los procesos de las unidades de tecnología de la información de las organizaciones se clasifican en grupos.

¹¹ Marco de Control Interno de Negocio COSO.

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control.

Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia.

Su misión es:

Proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y Disuasión del Fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN. Estrategia y tácticas, identificación de la forma en que la tecnología de la información puede contribuir al logro de los objetivos de negocio.

ADQUISICIÓN E IMPLANTACIÓN Con el fin de llevar a cabo la estrategia TI, las soluciones TI deben ser identificadas, desarrolladas, implementadas e integradas dentro del proceso de negocio. Además, se incluyen cambios y mantenimiento de sistemas existentes.

MONITOREO Se realiza un seguimiento de los procesos para evaluarlos regularmente. Ello verifica su calidad y suficiencia en cuanto a los requerimientos de control

5.3.3. NIVELES

Dominios: Agrupación natural de procesos, dominio o una responsabilidad organizacional.

Procesos: Conjuntos o series de actividades unidas con delimitación o cortes de control.

Actividades: Acciones requeridas para lograr un resultado medible.

5.3.4. COBIT 5

Cobit 5 se basa en 5 principios a seguir.¹²

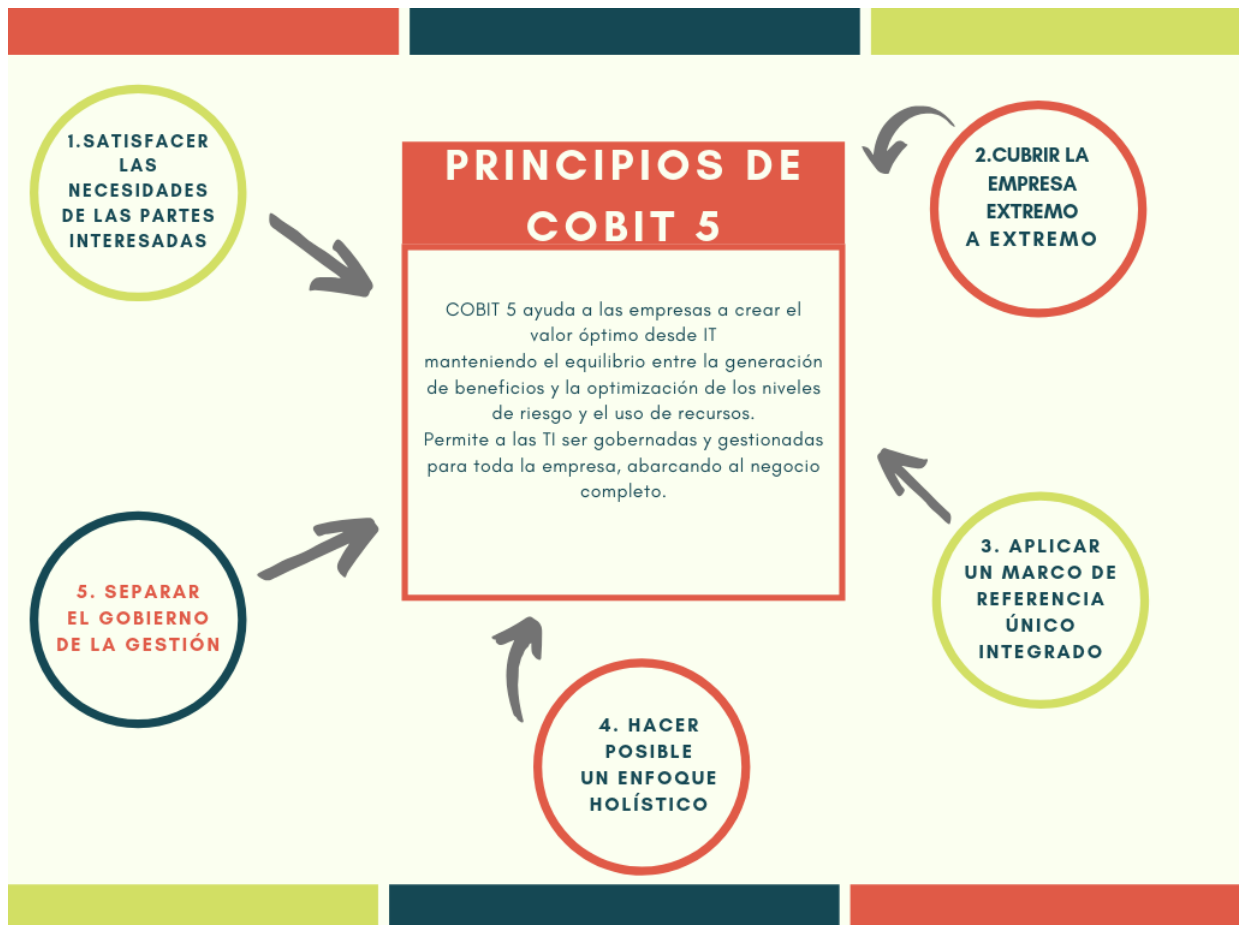


Fig. 5: Principios COBIT 5

¹² La información acerca de los principios de COBIT 5 y sus subapartados se ha obtenido del Framework de COBIT:

ISACA (2012), COBIT 5 Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa, ISBN 978-1-60420-282-3

Principio 1. Satisfacer las Necesidades de las Partes Interesadas Las metas TI de la empresa indican y estructuran las necesidades de las partes interesadas. Sus objetivos relacionados con las TI se pueden alcanzar mediante el uso y la ejecución de los catalizadores, incluidos los procesos. Este conjunto de metas interconectadas se denomina cascada de metas.

Cascada de metas: La cascada de metas de COBIT 5 es el mecanismo para traducir las necesidades de las partes interesadas en metas corporativas, metas relacionadas con las TI y metas catalizadoras específicas, útiles y a medida. La traducción de las necesidades en metas empresariales permite que se establezcan objetivos más concretos en cada una de las áreas de la empresa, en todos los niveles, apoyando los objetivos generales y los requisitos de las partes interesadas. Así, se alinean las necesidades de las empresas y las soluciones y servicios de TI.

Pasos para realizar la cascada de metas:

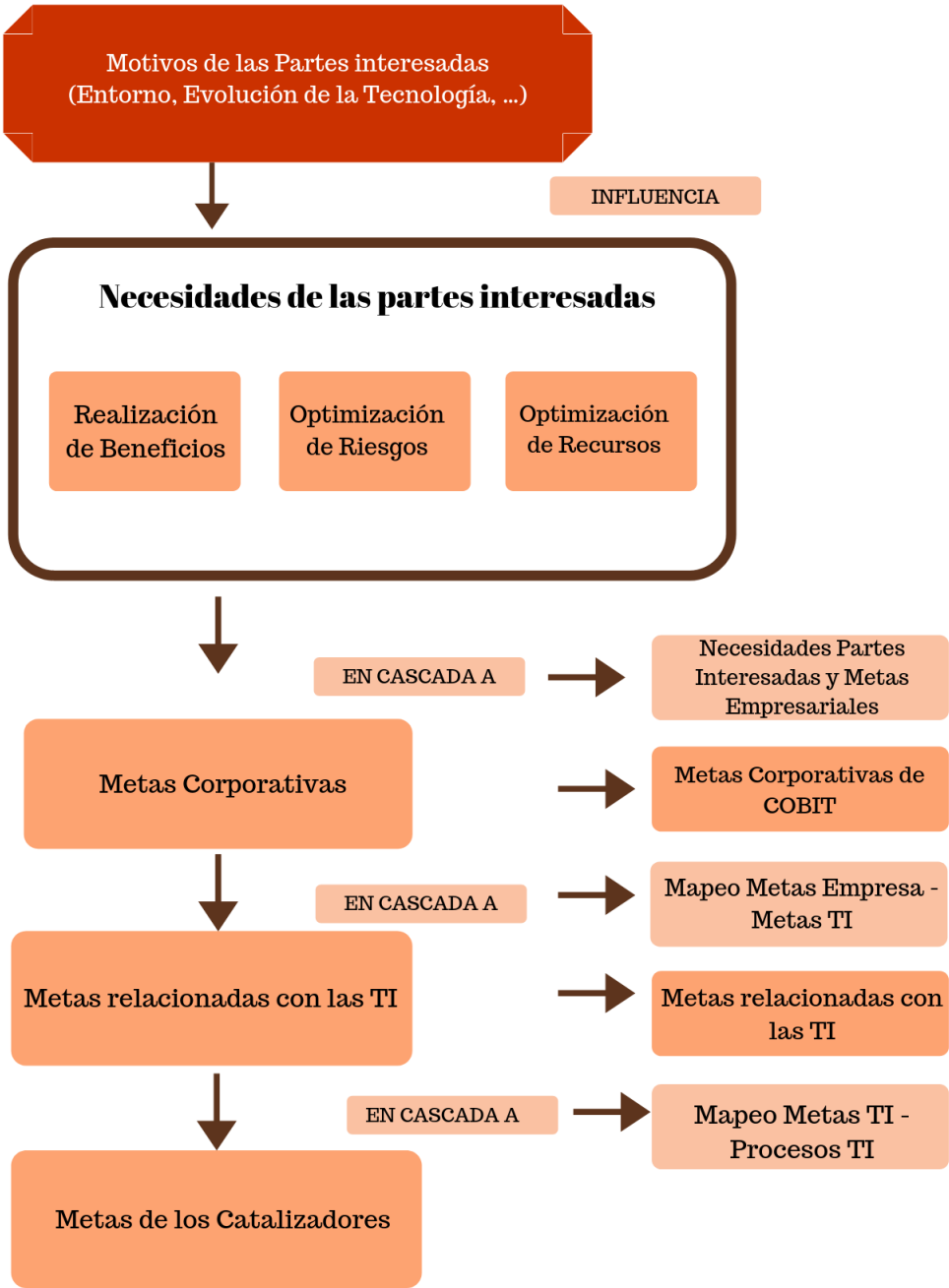


Fig. 6: Cascada de metas Cobit 5

Paso 1. Los Motivos de las Partes Interesadas Influyen en las Necesidades de las Partes Interesadas Las necesidades de las partes interesadas son cambiantes influenciadas por nuevas tecnologías, cambios de estrategia, etc.

Paso 2. Las Necesidades de las Partes Interesadas Desencadenan Metas Empresariales Existen un conjunto de metas corporativas genéricas desarrolladas utilizando las dimensiones del cuadro de mando integral CMI.¹³

¹³ CMI: El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial, su objetivo es medir la evolución de la actividad de una empresa, sus objetivos y sus resultados de forma estratégica y general. Normalmente se usa por los gerentes y altos cargos de las empresas por su valor a contribuir de forma eficaz en la visión empresarial a medio y largo plazo.

1 ¿Cómo se consigue valor mediante el uso de TI? ¿Está el usuario final satisfecho con la calidad del servicio de TI?

- 1 Valor para los Interesados de las Inversiones de Negocio
- 2 Cartera de productos y servicios competitivos
- 6 Cultura de servicio orientada al cliente
- 7 Continuidad y disponibilidad del servicio de negocio
- 13 Productividad operacional y de los empleados
- 16 Personas preparadas y motivadas
- 17 Cultura de innovación de producto y negocio

2 ¿Cuánto dependo de mis proveedores externos? ¿Cómo de bien están siendo gestionados los acuerdos de externalización de TI? ¿Cómo puedo verificarlos sobre proveedores externos?

- 3 Riesgos de negocio gestionados (salvaguarda de activos)
- 4 Cumplimiento de leyes y regulaciones externas

3 ¿Cómo puedo construir y estructurar mejor mi departamento de TI?

- 8 Respuestas ágiles a un entorno de negocio cambiante
- 10 Optimización de los costes de los procesos de negocio
- 11 Optimización de la funcionalidad de los procesos de negocio
- 12 Programas gestionados de cambio en el negocio
- 14 Cumplimiento con las políticas Internas
- 15 Cumplimiento con políticas internas

4 ¿Cómo se gestiona el rendimiento de TI?

- 9 Toma estratégica de Decisiones basada en Información

Fig. 7: Necesidades de las partes Interesadas – Metas corporativas de Cobit 5

Paso 3. Cascada de Metas de Empresa a Metas Relacionadas con las TI Para alcanzar las metas empresariales se deberá tener en cuenta la información y tecnologías relacionadas (metas TI). COBIT relaciona cada meta empresarial con varias metas relacionadas con las TI que se estructuran en dimensiones del CMI.

Dimensión del CMI TI - Meta de Información y Tecnología Relacionada ¹⁴

Financiera

01. Alineamiento de TI y estrategia de negocio.
02. Cumplimiento y soporte de la TI al cumplimiento del negocio de las leyes y regulaciones externas.
03. Compromiso de la dirección ejecutiva para tomar decisiones relacionadas con TI.
04. Riesgos de negocio relacionados con las TI gestionados.
05. Realización de beneficios del portafolio de Inversiones y Servicios relacionados con las TI.
06. Transparencia de los costes, beneficios y riesgos de las TI.

Cliente

07. Entrega de servicios de TI de acuerdo a los requisitos del negocio.
08. Uso adecuado de aplicaciones, información y soluciones tecnológicas.

Interna

09. Agilidad de las TI.
10. Seguridad de la información, infraestructura de procesamiento y aplicaciones.
11. Optimización de activos, recursos y capacidades de las TI.
12. Capacitación y soporte de procesos de negocio integrando aplicaciones y tecnología en procesos de negocio.

¹⁴ ISACA (2012), Figura 6—Metas relacionadas con las TI (pp. 18-19), *COBIT 5 Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa*, ISBN 978-1-60420-282-3

13. Entrega de Programas que proporcionen beneficios a tiempo, dentro del presupuesto y satisfaciendo los requisitos y normas de calidad.

14. Disponibilidad de información útil y fiable para la toma de decisiones.

15. Cumplimiento de las políticas internas por parte de las TI.

Aprendizaje y Crecimiento

16. Personal del negocio y de las TI competente y motivado.

17. Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio.

Paso 4. Cascada de Metas Relacionadas con las TI Hacia Metas Catalizadoras Para alcanzar finalmente el objetivo principal de satisfacer las necesidades de las partes interesadas se deberán aplicar varios catalizadores. Los catalizadores son, en COBIT 5, factores que ayudan de forma individual o colectiva a que el gobierno y la gestión de la empresa TI funcione correctamente.

La definición de los objetivos a cumplir por parte de los catalizadores viene dada por las metas TI explicadas en el paso anterior (Paso 3 - Cascada de Metas de Empresa a Metas Relacionadas con las TI). Entre los catalizadores encontramos procesos, las estructuras organizativas y la información.

Para cada catalizador se pueden definir un conjunto de metas relevantes en apoyo de las metas relacionadas con TI.

En COBIT 5 se describen 7 catalizadores¹⁵

1. Principios, políticas y marcos de referencia: convertir el comportamiento deseado en guías prácticas para la gestión diaria.
2. Procesos: conjunto de prácticas para alcanzar las metas relacionadas con las TI.
3. Estructuras organizativas: entidades que toman las decisiones claves en una organización.
4. Cultura, ética y comportamiento: Relacionado con la empresa y los individuos, a menudo se subestiman como factor de éxito en las actividades de la empresa.

¹⁵ ISACA (2012), Catalizadores COBIT 5, (pp. 27-30), *COBIT 5 Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa*, ISBN 978-1-60420-282

5. Información: Necesaria para mantener la empresa en funcionamiento bajo una buena gobernanza, además, muy a menudo se trata del producto clave de la empresa en sí.
6. Servicios, infraestructuras y aplicaciones: Proporcionan a la empresa servicios de procesamiento de la información.
7. Personas, habilidades y competencias: Necesarias para realizar las actividades de forma exitosa y para la correcta toma de decisiones y acciones correctivas.

Principio 2: Cubrir la Empresa Extremo-a-Extremo ¹⁶ Se contemplan 2 puntos:

- Integración del gobierno de la empresa TI en el gobierno corporativo.
- COBIT 5 tiene en cuenta tanto los servicios TI internos y externos como los procesos de negocio internos y externos.

Bajo este principio se establece una visión general e íntegra del gobierno y la gestión de la empresa TI, basada en catalizadores. Estos catalizadores son generales a toda la empresa extremo-a-extremo.

El enfoque de Gobierno dentro de la empresa es la base de COBIT 5, se muestra en el diagrama el enfoque de Gobierno cuyo objetivo es la creación de valor que engloba las distintas necesidades de las partes interesadas.

¹⁶ ISACA (2012), Capítulo 3. Principio 2: Cubrir la Empresa Extremo-a-Extremo, (pp. 23-24), *COBIT 5 Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa*, ISBN 978-1-60420-282

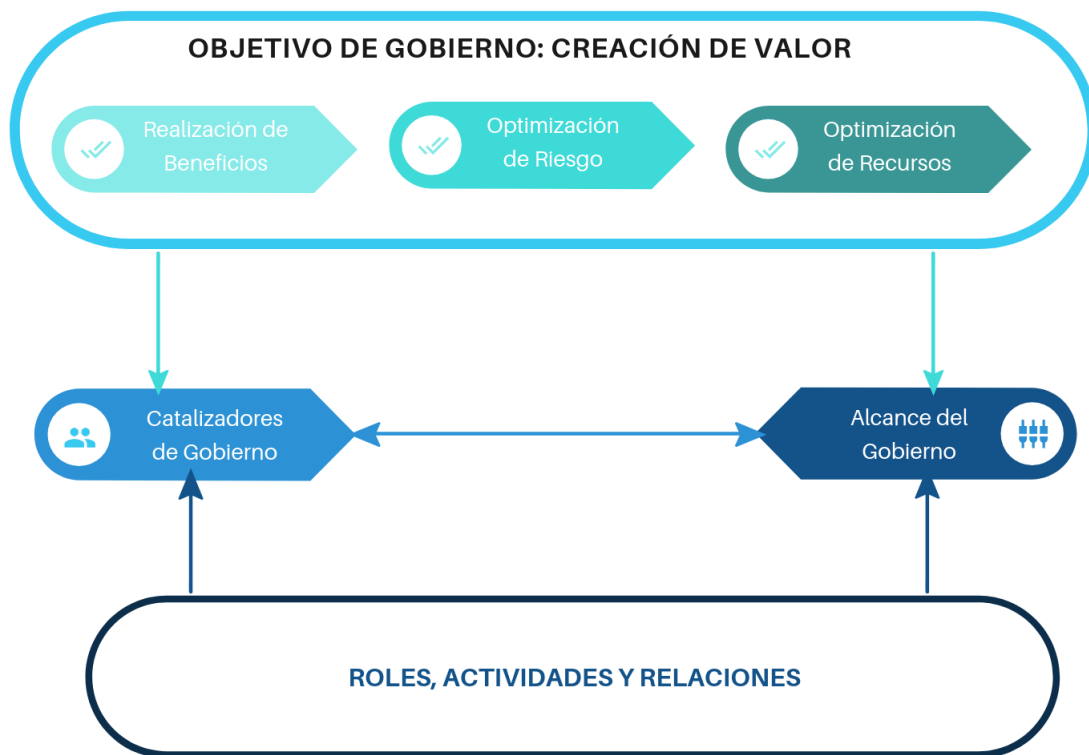


Fig. 8: Diagrama Enfoque de Gobierno en COBIT 5

Para lograr los objetivos de gobierno se necesitan de los catalizadores de Gobierno, consisten en recursos organizativos como son los marcos de referencia, principios, estructuras, procesos y prácticas. Además, en los catalizadores se incluyen los recursos corporativos (capacidades de servicios, personas e información). Estos catalizadores deben ser aplicados en toda la empresa según COBIT 5 aunque se pueden definir diferentes vistas de la empresa a la que se aplica el gobierno.

Los catalizadores son llevados a cabo por un grupo de personas con sus distintos roles y actividades relacionadas, así como la interacción entre los mismos. En COBIT 5 se divide de forma clara las actividades de gobierno y de gestión de los dominios de gobierno y gestión.

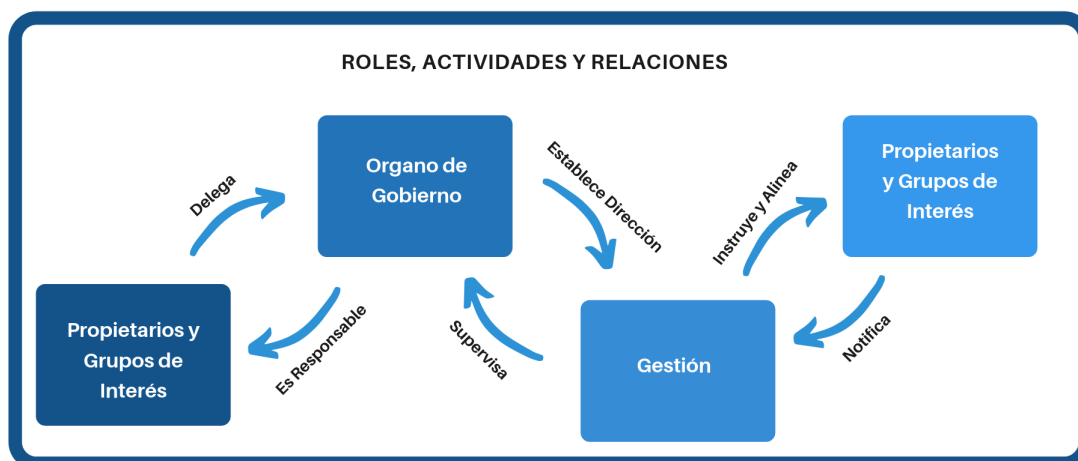


Fig. 9: Roles, Actividades y Relaciones del Gobierno y la Gestión en las empresas (COBIT 5)

Principio 3: Aplicar un Marco de Referencia Único Integrado¹⁷ COBIT 5 cumple este principio ya que se alinea con otros estándares y marcos de referencia, cubre toda la empresa por lo que se puede integrar con facilidad con otros marcos, estándares y prácticas utilizadas y proporciona una arquitectura simple y ordenada .

Principio 4: Hacer Posible un Enfoque Holístico¹⁸ El enfoque holístico se basa en analizar los eventos o, en nuestro caso, los catalizadores, desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan.

En COBIT 5 se apunta a la necesidad de las empresas de mantener un conjunto interconectado de catalizadores, de forma que cada catalizador necesite el resultado de otros catalizadores para ser completamente efectivo y, a su vez, cada uno de ellos debe proporcionar una salida para beneficio de otros catalizadores.

¹⁷ ISACA (2012), Capítulo 4. Principio 3: Aplicar un Marco de Referencia Único Integrado, (pp. 25), *COBIT 5 Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa*, ISBN 978-1-60420-282

¹⁸ ISACA (2012), Capítulo 5. Principio 4: Hacer Posible un Enfoque Holístico, (pp. 27- 29), *COBIT 5 Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa*, ISBN 978-1-60420-282

Ejemplo plasmado en el Framework COBIT 5:

«La necesidad de seguridad de la información requiere de la creación y puesta en marcha de varias políticas y procedimientos. Estas políticas, por su parte, requieren la implantación de varias prácticas relacionadas con la seguridad. Sin embargo, si la cultura y ética de la empresa y del personal no son apropiadas, los procesos y procedimientos de seguridad de la información no serán efectivos.»¹⁹

Los catalizadores se forman por ciertas dimensiones, en COBIT 5 se definen 4 dimensiones:

1. Grupos de interés: las partes que juegan un rol activo sobre el catalizador, pueden ser internas o externas a la empresa. Las necesidades de los grupos de interés se traducen en metas corporativas y éstas en objetivos TI.
2. Metas: cada catalizador puede tener varias metas que pueden deberse a la aplicación del catalizador en sí o al valor generado de su aplicación.
3. Ciclo de vida: las fases del ciclo de vida consisten en:
 - a) Planificar (incluye el desarrollo y selección de conceptos)
 - b) Diseñar
 - c) Construir / Adquirir / Crear / Implementar
 - d) Utilizar / Operar
 - e) Evaluar / Monitorizar
 - f) Actualizar / Eliminar
4. Buenas prácticas: ejemplos y sugerencias de cómo implementar y ejecutar el catalizador. Un ejemplo serían los procesos.

¹⁹ ISACA (2012), *EJEMPLO 4 – GOBIERNO Y GESTIÓN DE LA EMPRESA TI*, Capítulo 5. Principio 4: Hacer Posible un Enfoque Holístico, (pp. 27- 29), *COBIT 5 Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa*, ISBN 978-1-60420-282

Principio 5: Separar el Gobierno de la Gestión²⁰ En COBIT 5 se describe una clara diferencia entre Gestión y Gobierno, cada uno con una estructura distinta y diferentes actividades. Las definiciones que establece sobre ambos conceptos son:

GOBIERNO. Se encarga de asegurar que se realizan todas las necesidades de las partes interesadas para afianzar el alcance de las metas corporativas acordadas. De esta forma se encarga de establecer la dirección a tomar para cumplir las metas priorizando y asumiendo la toma de decisiones.

GESTIÓN. Planifica, construye, ejecuta y realiza un mantenimiento y control de las actividades establecidas por el cuerpo de gobierno con el objetivo de alcanzar las metas empresariales.

Para cada uno de los grupos se definen una serie de procesos. Para el campo gobierno los procesos se alinearán en la dimensión genérica Evaluar, Orientar y Supervisar, por otra parte, para el campo gestión se divide en tres dimensiones: Alinear, Planificar y Organizar, Construir, Adquirir e Implementar, Entregar, dar Servicio y Soporte.

²⁰ ISACA (2012), Capítulo 6. Principio 5: Separar el Gobierno de la Gestión (pp. 31 - 32), *COBIT 5 Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa*, ISBN 978-1-60420-282

6. PROPUESTA : MODIFICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO COBIT

Siguiendo el objetivo del TFG de aplicar transformaciones a COBIT con el fin de introducir la perspectiva de género en el mismo, en este apartado, se añadirán y/o modificarán las necesidades de las partes interesadas mapeadas en metas corporativas que se convertirán en metas TI asociadas a ciertos procesos para cubrir las nuevas metas o incentivar las ya existentes.

Todas las modificaciones que se añadan pertenecen al grupo de líneas de acción extraídas en el estudio anterior de los planes de igualdad de las empresas de la red DIE, ya que se considera que las acciones que realizan estas empresas son estudiadas e implantadas desde la responsabilidad gubernamental del Estado Español (al recibir el distintivo DIE) y de las grandes organizaciones que las llevan a cabo.

6.1. Necesidad de las partes interesadas y metas empresariales

La información que se muestra en este apartado pertenece al Framework de COBIT a modificar ²¹.

Las necesidades de las partes interesadas son interrogantes sobre cómo conseguir un objetivo en concreto de la empresa, se mapean con las metas corporativas que responderán a esas preguntas. Una misma meta corporativa puede relacionarse con varias necesidades de las partes interesadas y viceversa ya que varias metas TI pueden ayudar a conseguir un mismo objetivo.

A continuación se muestra la tabla de mapeos entre las Necesidades de las partes interesadas y las metas empresariales que COBIT establece. En rojo destacaremos nuestras modificaciones y posteriormente argumentaremos porqué deben tenerse en cuenta y en qué nos basamos para añadirlas. Este método de modificación en color rojo con posterior argumentación se mantendrá en toda la sección que agrupa el proceso de modificación.

²¹ Apéndice D, Necesidades de las Partes Interesadas (Socios, Accionistas, Etc.) y Metas Empresariales (pp 55-56), COBIT 5 *Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa*, ISBN 978-1-60420-282

Mapeo entre las Metas Corporativas de COBIT 5 y las Preguntas del Gobierno y la Gestión

[illegible]

Mapeo entre las Metas Corporativas de COBIT 5 y las Preguntas del Gobierno y la Gestión

[illegible]

Mapeo entre las Metas Corporativas de COBIT 5 y las Preguntas del Gobierno y la Gestión

[illegible]

Se ha insertado la perspectiva de género mediante la Implantación de nuevas necesidades de las partes interesadas así como una nueva meta corporativa, **Asegurar la Igualdad de Género en la empresa**. Esta nueva meta reunirá los objetivos que se listan extraídos de los planes de igualdad estudiados:

1. Potenciar y aplicar medidas de conciliación familiar y personal.
2. Asegurar la equidad del personal entre hombres y mujeres en todos los niveles y ámbitos profesionales, integrando la perspectiva de género en todas las áreas de la entidad / Nuevo talento femenino hasta llegar a la equidad / Garantizar que el funcionamiento y gestión de los Recursos humanos opera conforme a los requisitos en temas de Igualdad de Oportunidades con el objetivo de aprovechar el talento disponible.
3. Impulsar la promoción interna como medida para cubrir las vacantes / Ejecutar las medidas necesarias en materia de género para mantener el talento de hombres y mujeres en la empresa.
4. Sensibilizar y concienciar a las empleados y empleados en perspectiva de género, conocer los beneficios de la misma y conseguir el desarrollo exitoso del Plan de Igualdad propuesto.
5. Control de verificación sobre las medidas asociadas a la meta propuesta.

En primer lugar, pasaremos a argumentar en qué medida y porqué esta nueva meta corporativa (18. Asegurar la Igualdad de Género en la empresa) se relaciona con las necesidades de las partes interesadas ya planteadas en COBIT y luego listaremos los nuevos interrogantes añadidos, cómo se relacionan con la nueva meta y con las ya existentes en COBIT.

¿Tengo suficiente personal para TI? ¿Cómo puedo desarrollar y mantener sus habilidades y cómo gestiono su rendimiento? | ¿Cómo puedo construir y estructurar mejor mi departamento de TI?

Dentro de nuestra nueva meta se encuentra la búsqueda de la equidad entre el número de hombres y mujeres en todos los puestos de la empresa, para ello, una de las acciones es la de promocionar el talento interno para cubrir vacantes. Uno de los beneficios de la promoción interna es que la empleada se sienta valorada, útil y que su trabajo es importante para el bien de la empresa, ello llevaría a un ambiente favorable para la superación y la búsqueda de más promociones, más conocimiento y más y mejor trabajo.

Se ha comprobado que la implantación de la igualdad en la empresa va de la mano a un beneficio de la misma asociado a su personal (habilidades y rendimiento).

Sin ir más lejos, desde el Gobierno de España, se afirma que algunos de los beneficios de la implantación de Igualdad en la empresa son:

«Optimiza los recursos humanos y facilita una mayor retención y aprovechamiento del talento y una fidelización del personal más idóneo.

Mejora el clima laboral, motivando a los equipos de trabajo, incrementando su compromiso con la empresa, el rendimiento y la calidad de los servicios y productos que se ofrecen.» ²²

Otro ejemplo es la noticia publicada en Mayo de 2019 por el periódico «eldiario.es» donde se afirmó: «La igualdad de género en la dirección de las empresas aumenta sus beneficios y productividad», para el titular se basan en un estudio de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) con, al menos, 13.000 empresas de 70 países distintos, que concluyó que alrededor del 60 % de las compañías mejoraron sus resultados gracias a sus iniciativas en materia de igualdad. ²³

Pasamos ahora a listar los nuevos interrogantes añadidos, agruparemos las preguntas o necesidades por su fuerte relación en el argumento de correspondencia con la meta añadida.

²² Beneficios de incorporar la igualdad en la cultura empresarial, Servicio de Asesoramiento para Planes y Medidas de Igualdad en las Empresas,

http://www.igualdad en la empresa.es/presentacion/docs/Beneficios_de_incorporar_la_igualdad_en_la_cultura_e

²³ La igualdad de género en la dirección de las empresas aumenta sus beneficios y productividad, eldiario.es, https://www.eldiario.es/economia/politicas-igualdad-empresas-beneficios-productividad_0_901860100.html

¿Se cumple la paridad de sexos en el número de empleados/as en los diferentes puestos de la empresa? | ¿Existen las mismas oportunidades de promoción para todos /as los/as empleados/as de la empresa? Se relaciona ya que la meta corporativa incluye el objetivo de asegurar la equidad entre el número de hombres y mujeres en los puestos de la empresa. Para ello, se deberá llevar un control sobre cómo actúa recursos humanos en la búsqueda y contratación de nuevos talentos y garantizar que se trabaja bajo la perspectiva de género y el compromiso con la igualdad, además de asegurar un entorno favorable para la promoción del talento femenino.

Además se relaciona con las metas **15, Cumplimiento con las políticas internas** y **16, Personas preparadas y motivadas**. Con la primera debido a la creación de una nueva política nacida desde la meta añadida de asegurar la equidad en el número de hombres y mujeres en todas las áreas y niveles de la empresa, la segunda apunta a la creación de un entorno adecuado donde se premie el talento, salvaguardándolo como un bien que aporta valor a la empresa. Como hemos apuntado antes, es un hecho que la implantación de la Igualdad de la empresa mejora el entorno laboral ya que motiva a los equipos de trabajo y aumenta el compromiso con la empresa, el rendimiento y la calidad de los servicios y productos que se ofrecen.

El segundo interrogante que tratamos se relaciona también con la meta **13, Productividad operacional y de los empleados**, ya que al establecer nuevas oportunidades de promoción a las mujeres en los puestos donde se ven menos representadas surgirá, como consecuencia, una mayor productividad por parte de la empleada, más motivada y dedicada a la empresa y con la **meta 4, Cumplimiento de leyes y regulaciones externas** ya que en el BOE (Boletín Oficial del Estado) del 2007 se estableció la Ley para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, donde, en el artículo 46 se constituye el contenido que debe tener el Plan de Igualdad de la empresa, se cita:

«Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la **igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres** y a eliminar la discriminación por razón de sexo.»²⁴

²⁴ Artículo 46, Concepto y contenido de los planes de igualdad de las empresas, pp [22, 23], Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>

Así como el Artículo 5:

«El principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, aplicable en el ámbito del empleo privado y en el del empleo público, se garantizará, en los términos previstos en la normativa aplicable, en el acceso al empleo, incluso al trabajo por cuenta propia, en la formación profesional, en la promoción profesional, en las condiciones de trabajo, incluidas las retributivas y las de despido, y en la afiliación y participación en las organizaciones sindicales y empresariales, o en cualquier organización cuyos miembros ejerzan una profesión concreta, incluidas las prestaciones concedidas por las mismas.»²⁵

¿Se establecen medidas para promover la conciliación laboral y familiar? Mediante la meta de Asegurar la igualdad en la empresa se garantizará la conciliación laboral y familiar, no perjudicando a la empleada de ninguna forma que, por sus circunstancias personales (embarazo, a cargo de menores, mujeres con familiares dependientes) la posible promoción o el seguimiento de su trabajo. De manera que, se pondrían a su disposición diferentes alternativas horarias y/o trabajo en remoto desde el hogar.

Por otra parte, esta necesidad se relaciona con la meta 16, Personas preparadas y motivadas, pues establecer una seguridad y compromiso de parte de la empresa a sus empleados y empleadas generará un clima de confianza que llevará a los trabajadores/as a una mayor motivación y continua formación adaptada, en la medida de lo posible, a la situación personal de los mismos.

Se relaciona con la meta **4 Cumplimiento de leyes y regulaciones externas** ya que en el Artículo 44 del BOE se decreta que:

«Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.1. Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral se reconocerán a los trabajadores y las trabajadoras en forma que fomenten la asunción equilibrada de las responsabilidades familiares, evitando toda discriminación basada en su ejercicio.2. El permiso y la prestación por maternidad se concederán en los términos previstos en la normativa laboral y de Seguridad Social.3. Para contribuir a un reparto más equilibrado de

²⁵ Artículo 5. Igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo, pp [12], Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>

las responsabilidades familiares, se reconoce a los padres el derecho a un permiso y una prestación por paternidad, en los términos previstos en la normativa laboral y de Seguridad Social.»²⁶

¿Se prevén y penalizan discriminaciones por razones de género? Para asegurar un entorno no hostil y adecuado para el desarrollo profesional de la mujer, nuestra nueva meta deberá salvaguardar la salud emocional de las mujeres en la empresa garantizando la no discriminación por razón de género.

Como ya se ha nombrado con anterioridad, el artículo 46 del BOE ²⁷ también recoge la discriminación por razón de género, por lo que la necesidad que tratamos se relaciona con la meta **4, Cumplimiento de leyes y regulaciones externas**, con las metas **14 y 15 (Cumplimiento con las políticas internas)** debido a la nueva política interna nacida de la inserción de la igualdad en las metas corporativas y con la meta **16 Personas preparadas y motivadas**, pues asegurar el entorno adecuado no discriminatorio es clave para establecer el ambiente adecuado de desarrollo profesional de las empleadas y mantener su motivación y rendimiento.

¿Cómo se controla la ejecución y mantenimiento del plan de Igualdad? ¿Se establece algún organismo interno en la empresa encargado de la evaluación y seguimiento del plan establecido? ¿Cómo puedo asegurar el cumplimiento del compromiso de la empresa con la Igualdad? Al incluir la igualdad en COBIT la forma de control y verificación de las metas conseguidas reuniría la meta añadida por lo que no sería necesaria la creación de un comité adjunto que se encargara de asegurar su cumplimiento, sería la propia naturaleza del marco de gestión quien adquirirá esa responsabilidad.

Por otra parte, esta necesidad se relaciona con la meta corporativa **1 Valor para los Interesados de las Inversiones de Negocio**, se mostró en el subapartado 5.1 Planes de Igualdad se describe como, dentro de sus propias políticas internas asociadas

²⁶ Artículo 44. Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, en la formación y en la promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo, pp [21], Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>

²⁷ Artículo 46, Concepto y contenido de los planes de igualdad de las empresas, pp [22, 23], Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>

a su compromiso con la igualdad, en el ámbito de acción de la Responsabilidad Social Corporativa a la hora de colaborar con otras empresas se establecen indicadores con el objetivo de medir la situación de la igualdad en la empresa con la que se desea colaborar, favoreciendo a aquellas cuyos indicadores las posicionen en buen compromiso con la Igualdad. Además, en cuanto a los contratos con sus clientes, incluyen una cláusula compromiso de cumplimiento y promoción de la cultura y acciones en igualdad. Esto nos indica que el compromiso con la igualdad es un valor de negocio que hoy en día se tiene muy en cuenta pues muestra una imagen de la empresa actual que trabaja contextualizada en un momento donde el movimiento feminista está en auge con previsiones de crecimiento.

Se relaciona, también, con la meta 4 Cumplimiento de leyes y regulaciones externas por el Artículo 45:

«1. Las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso acordar, con los representantes legales de los trabajadores en la forma que se determine en la legislación laboral.

2. En el caso de las empresas de cincuenta o más trabajadores, las medidas de igualdad a que se refiere el apartado anterior deberán dirigirse a la elaboración y aplicación de un plan de igualdad, con el alcance y contenido establecidos en este capítulo, que deberá ser asimismo objeto de negociación en la forma que se determine en la legislación laboral.»²⁸

Y con la meta **15 Cumplimiento con las políticas internas**, que nace de la nueva política interna relacionada con la meta añadida.

6.2. Mapeo de las metas empresariales y metas TI

En este apartado mostraremos cómo se traducen las metas empresariales o corporativas en metas TI. Para eso, organizamos una tabla donde se presentan las 17 metas

²⁸ Artículo 45. Elaboración y aplicación de los planes de igualdad, pp [22], Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>

corporativas de COBIT y la nueva meta corporativa añadida por nuestra parte (18. Asegurar la Igualdad de Género en la empresa) agrupadas en las dimensiones del CMI, ya explicadas en Paso 3. Cascada de Metas de Empresa a Metas Relacionadas con las TI del Principio 1 de COBIT 5 (Satisfacer las Necesidades de las Partes Interesadas).

A modo de recordatorio, las dimensiones del CMI son las siguientes:

1. Financiera.
2. Cliente.
3. Interna.
4. Aprendizaje y Crecimiento.

En horizontal se exponen los 17 objetivos TI de COBIT, también agrupado por las dimensiones del CMI, la forma en la que se relacionan o mapean estas metas se expresa usando:

- 'P': Para definir una relación principal, cuando hay una fuerte relación entre las metas, esto es, la meta TI dada es un elemento imprescindible para conseguir el objetivo de la empresa.
- 'S': Para definir una relación secundaria, es decir, la meta TI ayudaría a alcanzar el objetivo dado pero no se muestra características como pilar imprescindible para el logro.

Se expone la tabla de mapeo de metas corporativas a metas TI:

Toda la información expuesta en la tabla se ha obtenido del Framework de COBIT 5²⁹ donde se afirma que:

«La tabla fue creada con las siguientes aportaciones:

- Estudio realizado por el Instituto de Investigación en Alineamiento TI y Gobierno de la Escuela de Dirección de Empresas de la Universidad de Amberes.

²⁹ Apéndice B Mapeo Detallado de las Metas de Empresa y las Metas Relacionadas con las TI (pp 49-50), COBIT 5 *Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa*, ISBN 978-1-60420-282

- Revisiones adicionales y opiniones de expertos obtenidas durante el proceso de desarrollo y revisión de COBIT 5.»

La nueva meta añadida se incluye en la dimensión del CMI de Aprendizaje y Crecimiento, esta dimensión engloba los recursos más importantes para la creación de valor: las personas y la tecnología. Se trata de una dimensión clave ya que la perspectiva personal/profesional que se trabaja proporciona la infraestructura que permite alcanzar objetivos ambiciosos de las restantes dimensiones y sus perspectivas asociadas y los impulsos necesarios para conseguir buenos resultados en las demás dimensiones.

Es importante destacar la visión hacia el futuro que establece el CMI ya que, en esta dimensión, se recalca la importancia de inversión para el futuro como serían nuevos equipos, investigación y desarrollo de nuevos productos. Para ello, se insta a las organizaciones en invertir en su infraestructura (personal - tema que tratamos en la nueva meta añadida- , sistemas y procedimientos) para alcanzar objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se fijan tres categorías de variables en la dimensión de Aprendizaje y Crecimiento:

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que agrupan los siguientes instigadores:

- Las capacidades de los empleados.
- La satisfacción del empleado.
- La retención del empleado.
- La productividad del empleado.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Las tres fuentes de donde provienen estos inductores del crecimiento y aprendizaje son: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. En consecuencia, la estrategia propuesta desde el CMI para una buena actuación supondría grandes inversiones en personal, sistemas y procesos de organización del personal.

Los indicadores sobre los empleados, satisfacción, productividad y retención del talento proporcionan medidas del resultado de la inversión de las organizaciones en los empleados, sistemas y organización. Es por ello que nuestra nueva meta (Asegurar la Igualdad de Género en la empresa) incluida en la dimensión de Aprendizaje y Crecimiento del CMI se mapeará de forma principal con aquellas Metas TI que guarden relación fuerte con la organización y motivación de los empleados y la cultura y perspectiva de crecimiento de la empresa. ³⁰

³⁰ PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, Cuadro de Mando Integral: qué es, cómo se diseña y construye, <https://www.gestiopolis.com/cuadro-de-mando-integral-que-es-como-se-disena-y-construye/>

Mapeo entre las Metas Corporativas de COBIT 5 y las Metas Relacionadas con las TI

			Meta Corporativa																	
			Valor para las partes interesadas de las Inversiones de Negocio	Cartera de productos y servicios competitivos	Riesgos de negocio gestionados (salvaguarda de activo)	Cumplimiento de leyes y regulaciones externas	Transparencia financiera	Cultura de servicio orientada al cliente	Continuidad y disponibilidad del servicio de negocio	Respuestas ágiles a un entorno de negocio cambiante	Toma estratégica de Decisiones basadas en información	Optimización de costes de entrega del servicio	Optimización de la funcionalidad de los procesos de negocio	Optimización de los costes de los procesos de negocio	Programas gestionados de cambio en el negocio	Productividad operacional y de los empleados	Cumplimiento con las políticas internas	Personas preparadas y motivadas	Cultura de innovación del producto y del negocio	Asegurar la Igualdad de Género en la empresa
			1	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10	11	12	13	14	15	16	17	18.
Meta relacionada con las TI			Financiera					Cliente					Interna					Aprendizaje y Crecimiento.		
Financiera	1	Alineamiento de TI y la estrategia de negocio	P	P	S			P	S	P	P	S	P	S	P			S		
	2	Cumplimiento y soporte de la TI al cumplimiento del negocio de las leyes y regulaciones externas			S	P											P			
	3	Compromiso de la dirección ejecutiva para tomar decisiones relacionadas con TI	P	S	S					S	S		S		P			S	S	
	4	Riesgos de negocio relacionados con las TI gestionados			P	S			P	S		P			S		S	S		
	5	Realización de beneficios del portafolio de Inversiones y Servicios relacionados con las TI	P	P				S		S	S	P		S		S			S	
	6	Transparencia de los costes, beneficios y riesgos de las TI	S		S		P				S	P		P						
Cliente	7	Entrega de servicios de TI de acuerdo a los requisitos del negocio	P	P	S	S		P	S	P	S		P	S	S			S	S	
	8	Uso adecuado de aplicaciones, información y soluciones tecnológicas	S	S	S			S	S		S	S	P			P		S	S	

Interna	9	Agilidad de las TI	S	P	S			S		P			P		S	S		S	P	
	10	Seguridad de la información, infraestructuras de procesamiento y aplicaciones			P	P			P								P			
	11	Optimización de activos, recursos y capacidades de las TI	P	S					S		P	S	P	S	S				S	P
	12	Capacitación y soporte de procesos de negocio integrando aplicaciones y tecnología en procesos de negocio	S	P	S			S		S		S	P	S	S	S			S	
	13	Entrega de Programas que proporcionen beneficios a tiempo, dentro del presupuesto y satisfaciendo los requisitos y normas de calidad	P	S	S			S				S		S	P					
	14	Disponibilidad de información útil y relevante para la toma de decisiones	S	S	S	S			P		P		S							S
	15	Cumplimiento de TI con las políticas internas			S	S											P			P
Aprendizaje y Crecimiento	16	Personal del negocio y de las TI competente y motivado	S	S	P			S		S						P		P		P
	17	Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio	S	P				S		P	S		S		S			S	P	P

La nueva meta corporativa añadida (18. Asegurar la Igualdad de Género en la empresa) se relaciona de una forma **secundaria** con la meta **TI 14. Disponibilidad de información útil y relevante para la toma de decisiones (Dimensión del CMI: Interna)** ya que, mantener la información sobre igualdad (nuevas medidas o formas de organización que aporten valor la nueva meta añadida) de manera actualizada, ayudaría a llevar a cabo acciones de valor, estratégicas de forma que se pueda crear la imagen de empresa innovadora en temas de igualdad y perspectiva de género, lo que conllevaría una mejora en la imagen de la empresa.

Además, la información en temas de igualdad sobre otras empresas (indicadores de igualdad) aportarían el conocimiento necesario para valorar nuevas inversiones y contratos con terceros.

Por otra parte, se relaciona de manera Principal con un fuerte vínculo, es decir las metas TI necesarias para alcanzar la meta corporativa dada son las siguientes:

15. Cumplimiento de TI con las políticas internas (CMI: Interna). Para asegurar la Igualdad en la Empresa será imprescindible cumplir con las políticas internas asociadas a términos de igualdad como pueden ser: Equidad entre el número de hombres y mujeres en los puestos de la empresa, prever y penalizar las discriminaciones por cuestión de género, opciones de conciliación laboral para las/os empleados/as con hijos menores o familiares dependientes a su cargo, concienciar en materia de género a las/os trabajadoras/os.

16. Personal del negocio y de las TI competente y motivado (CMI: Aprendizaje y Crecimiento). Es vital mantener al personal competente y motivado para incluir las medidas en materia de género necesarias, si el personal se encuentra desmotivado y, por tanto, reacio al cambio, estas medidas no tendrán cabida en la empresa y serán rechazadas sufriendo un fracaso en el intento por la implantación de la igualdad en la empresa y perdiendo el valor asociado que surgiría de su implantación.

Es por ello que en la meta TI se deberá incluir el plan de sensibilización y concienciación en perspectiva de género para que puedan conocer los beneficios de la misma y conseguir el desarrollo exitoso de las medias asociadas a la meta propuesta, así como

fomentar entre las mujeres la realización de cursos de formación para futuras promociones en puestos donde estén menos representadas, de esta forma se crearía el ambiente motivador para ambos géneros necesario para asegurar la igualdad.

17. Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio (CMI: Aprendizaje y Crecimiento). Antes de establecer las medidas o procesos a ejecutar será necesario el aporte de conocimiento básico sobre medidas que se hayan tomado en otras empresas, resultados que se han obtenido y los beneficios que han conllevado para poder establecer las metas y las formas de llegar a las mismas.

La inclusión de la perspectiva de género y la meta de la igualdad son acciones innovadoras en la empresa que aportan valor al negocio y, de la misma forma que se estudia y planifica el desarrollo de un producto que aporta beneficios financieros de forma directa y a corto/medio plazo, la inversión en la igualdad deberá desarrollarse siguiendo los estudios y planificaciones asociadas para llegar al beneficio a largo plazo que se desea. Por ello, los Planes de Igualdad irán cambiando con el tiempo y la experiencia de su puesta en práctica, ajustándolo a las necesidades de la empresa en relación con sus empleadas/os, actualizándose con el objetivo de generar el mayor valor.

6.3. Mapeo de las Metas TI y los Procesos Relacionados con las TI

En este apartado explicaremos el mapeo entre las Metas TI y de qué forma son apoyadas por los procesos relativos a las TI ya explicados en el Estado Del Arte (Apartado 5).

Para refrescar la memoria, en COBIT 5 se definen 3 niveles:

1. **Dominios:** Agrupación natural de procesos, dominio o una responsabilidad organizacional.
2. **Procesos:** Conjuntos o series de actividades unidas con delimitación o cortes de control para alcanzar las metas relacionadas con las TI.
3. **Actividades:** Acciones requeridas para lograr un resultado medible.

Es decir, los procesos son el conjunto de actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con la Meta TI propuesta.

Toda la información acerca del mapeo entre metas TI y procesos la hemos obtenido del Framework de COBIT 5 donde se define una tabla que agrupa, en las columnas, por dimensión del CMI los 17 objetivos TI planteados en COBIT 5. En filas, se plasman los 37 procesos de COBIT 5, agrupados por dominios (Evaluar, Orientar y Supervisar; Alinear, Planificar y Organizar; Construcción, Adquisición e Implementación; Entregar, dar Servicio y Soporte; Supervisión, Evaluación y Verificación).

Se mapean cada meta TI con en qué medida es soportada por procesos de COBIT 5 mediante la siguiente escala:

- 'P': Principal, cuando existe una relación importante. El proceso de COBIT 5 aporta un soporte imprescindible para conseguir la meta TI.
- 'S': Secundario, no existe una relación de necesidad imprescindible pero sí fuerte. El proceso de COBIT 5 es un apoyo secundario para el cumplimiento de la meta TI.

En COBIT 5 se afirma que:

«Esta tabla fue creada basándose en las siguientes aportaciones:

- Estudio realizado por el Instituto de Investigación en Alineamiento TI y Gobernanza de la Escuela de Dirección de Empresas de la Universidad de Amberes.
- Revisiones adicionales y opiniones de expertos obtenidas durante el proceso de desarrollo y revisión de COBIT 5.»³¹

Para el tema que tratamos en este trabajo, nos interesa conocer la relación que existe entre las metas TI con las que relacionamos nuestra nueva meta corporativa y los procesos asociados a esas metas. Una vez hayamos detectado los procesos de interés para la cuestión, pasaremos a analizarlos y realizar modificaciones para adaptarlos a la nueva necesidad corporativa: Asegurar la Igualdad de Género en el empresa.

Recordamos las metas TI con las que se relaciona nuestra nueva meta corporativa:

³¹ Apéndice C, Mapeo Detallado de las Metas Relacionadas con las TI y los Procesos Relacionados con las TI (pp 51-53), COBIT 5 *Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa*, ISBN 978-1-60420-282

- 11. Optimización de activos, recursos y capacidades de las TI
- 14. Disponibilidad de información útil y relevante para la toma de decisiones.
- 15. Cumplimiento de TI con las políticas internas.
- 16. Personal del negocio y de las TI competente y motivado.
- 17. Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio.

Debido a la gran cantidad de procesos, nos limitaremos a analizar aquellos que tengan una relación principal con las metas TI listadas y guarden relación con el tema tratado.

11. Optimización de activos, recursos y capacidades de las TI

Se relaciona de una manera principal con los procesos:

EDM04 Asegurar la Optimización de los Recurso.

APO01 Gestionar el Marco de Gestión de TI.

APO03 Gestionar la Arquitectura Empresarial.

APO04 Gestionar la Innovación.

APO07 Gestionar los Recursos Humanos.

BAI04 Gestionar la Disponibilidad y la Capacidad.

BAI09 Gestionar los Activos.

BAI10 Gestionar la Configuración.

DSS01 Gestionar las Operaciones.

DSS03 Gestionar los Problemas.

MEA01 Supervisar, Evaluar y Valorar Rendimiento y Conformidad.

14. Disponibilidad de información útil y relevante para la toma de decisiones.

APO13 Gestionar la Seguridad

BAI04 Gestionar la Disponibilidad y la Capacidad.

BAI10 Gestionar la Configuración.

DSS03 Gestionar los Problemas.

DSS04 Gestionar la Continuidad

15. Cumplimiento de TI con las políticas internas.

EDM03 Asegurar la Optimización del Riesgo

APO01 Gestionar el Marco de Gestión de TI

MEA01 Supervisar, Evaluar y Valorar Rendimiento y Conformidad.

MEA02 Supervisar, Evaluar y Valorar el Sistema de Control Interno

16. Personal del negocio y de las TI competente y motivado.

EDM04 Asegurar la Optimización de los Recurso.

APO04 Gestionar la Innovación.

APO07 Gestionar los Recursos Humanos.

17. Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio.

BAI05 Gestionar la introducción de Cambios Organizativos

BAI08 Gestionar el Conocimiento

Bajo la puesta en común se concluye con los siguientes procesos a modificar agrupados por sus dimensiones:

- Alinear, Planificar y Organizar
 1. APO01 Gestionar el Marco de Gestión de TI
 2. APO03 Gestionar la Arquitectura Empresarial
 3. APO04 Gestionar la Innovación
 4. APO07 Gestionar los Recursos Humanos
 5. APO13 Gestionar la Seguridad
- Construcción, Adquisición e Implementación
 1. BAI04 Gestionar la Disponibilidad y la Capacidad
 2. BAI05 Gestionar la introducción de Cambios Organizativos
 3. BAI08 Gestionar el Conocimiento
 4. BAI09 Gestionar los Activos
 5. BAI10 Gestionar la Configuración
- Entregar, dar Servicio y Soporte
 1. DSS01 Gestionar las Operaciones
 2. DSS03 Gestionar los Problemas
 3. DSS04 Gestionar la Continuidad
- Evaluar, Orientar y Supervisar
 1. EDM03 Asegurar la Optimización del Riesgo
 2. EDM04 Asegurar la Optimización de los Recursos
- Supervisión, Evaluación y Verificación
 1. MEA01 Supervisar, Evaluar y Valorar Rendimiento y Conformidad.
 2. MEA02 Supervisar, Evaluar y Valorar el Sistema de Control Interno

Se muestran las modificaciones llevadas a cabo con el fin de adaptar estos procesos a la meta añadida con compromiso de Igualdad.

6.3.1. Alinear, Planificar y Organizar

Toda la información que se muestra se ha obtenido del informe de COBIT 5 Enabling, las modificaciones y/o agregaciones se han destacado en rojo. ³²

³² Alinear, Planificar y Organizar (APO),(pp 49-115),COBIT 5: *Procesos Catalizadores*, ISBN 978-1-60420-285-4

APO01 Gestionar el Marco de Gestión de TI		Área: Gestión Dominio: Alinear, Planificar y Organizar
Descripción del Proceso Aclarar y mantener el gobierno de la misión y la visión corporativa de TI. Implementar y mantener mecanismos y autoridades para la gestión de la información y el uso de TI en la empresa para apoyar los objetivos de gobierno en consonancia con las políticas y los principios rectores.		
Declaración del Propósito del Proceso Proporcionar un enfoque de gestión consistente que permita cumplir los requisitos de gobierno corporativo e incluya procesos de gestión, estructuras, roles y responsabilidades organizativos, actividades fiables y reproducibles y habilidades y competencias adecuadas para cumplir con el compromiso con la Igualdad de mantener un ambiente feminista y, por tanto, igualitario (igualdad de oportunidades, salarios equitativos, equidad en el número de empleados/as, etc.).		
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:		
Meta TI	Métricas Relacionadas	
01 Alineamiento de TI y estrategia de negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de las metas y requerimientos estratégicos de la empresa soportados por las metas estratégicas para TI ▪ Nivel de satisfacción de las partes interesadas con el alcance del portafolio de programas y servicios planeados ▪ Porcentaje de los facilitadores de valor de TI mapeados con facilitadores de valor del negocio ▪ Porcentaje de las metas incluidas en la empresa relacionadas con la Igualdad que se soportan en las metas TI. 	
02 Cumplimiento y soporte de TI al cumplimiento del negocio de las leyes y regulaciones externas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coste de la no conformidad de TI, incluidos arreglos y multas, e impacto de la pérdida de reputación ▪ Número de problemas de no conformidad relativos a TI de los que se ha informado al consejo de administración o que han causado comentarios o bochorno públicos ▪ Número de problemas de no conformidad con respecto a acuerdos contractuales con proveedores de servicios de TI ▪ Cobertura de las evaluaciones de conformidad ▪ Número de artículos incumplidos con respecto a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres 	
09 Agilidad de las TI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de satisfacción de los ejecutivos de la empresa con la capacidad de respuesta de TI a nuevos requerimientos ▪ Número de procesos de negocio críticos soportados por infraestructuras y aplicaciones actualizadas ▪ Tiempo medio para convertir los objetivos estratégicos de TI en una iniciativa acordada y aprobada 	
11 Optimización de activos, recursos y capacidades de las TI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia de evaluaciones de la madurez de la capacidad y de la optimización de costes ▪ Tendencia de los resultados de las evaluaciones ▪ Niveles de satisfacción de los ejecutivos de negocio y TI con los costes y capacidades TI ▪ Número de pruebas o evaluaciones de promoción realizadas a mujeres para puestos donde se vean menos representadas. 	
15 Cumplimiento de las políticas internas por parte de las TI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de incidentes relacionados con el incumplimiento de la política ▪ Porcentaje de partes interesadas que comprenden las políticas ▪ Porcentaje de políticas soportadas por estándares y prácticas de trabajo efectivas ▪ Frecuencia de revisión y actualización de las políticas 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de empresas asociadas o subcontratadas que incumplen la política interna de compromiso con la Igualdad. ▪ Porcentaje de empleados/as que sigue las políticas establecidas en la empresa sobre la Igualdad. ▪ Porcentaje de empleados/as que predicen la igualdad y generan el entorno igualitario adecuado y deseado
16 Personal del negocio y de las TI competente y motivado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje del personal cuyas habilidades TI son suficientes para las competencias requeridas para su función ▪ Porcentaje del personal satisfecho con su función TI ▪ Número de horas de aprendizaje/prácticas por trabajador ▪ Número equitativo de hombres y mujeres en los puestos requeridos con las competencias asociadas requeridas. ▪ Creación del entorno adecuado mediante las medidas oportunas para que las mujeres desarrollen sus habilidades profesionales y puedan acceder a puestos de mayor nivel y responsabilidad. ▪ Realización de un curso de sensibilización en materia de género.
17 Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de concienciación y comprensión de las posibilidades de innovación de TI del negocio ejecutivo. ▪ Nivel de satisfacción de las partes interesadas con los niveles de experiencia e ideas de la innovación TI. ▪ Número de iniciativas aprobadas resultantes de ideas innovadoras de TI. ▪ Número de iniciativas innovadoras en cuestión de Igualdad de Género que aporten valor a la empresa. ▪ Conocimiento de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y Hombres y las medidas a adoptar en la empresa que supone su aplicación.
Metas y Métricas del Proceso	
Meta del Proceso	Métricas Relacionadas
1. Se ha definido y se mantiene un conjunto eficaz de políticas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de políticas, estándares y otros elementos catalizadores activos documentados y actualizados ▪ Fecha de las últimas actualizaciones del marco de trabajo y de los elementos catalizadores ▪ Número de exposiciones a riesgos debidas a la inadecuación del diseño del entorno de control
2. Todos tienen conocimiento de las políticas y de cómo deberían implementarse.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de empleados que asistieron a sesiones de formación o de sensibilización ▪ Porcentaje de proveedores indirectos con contratos en los que se definen requisitos de control
3. Sensibilización y compromiso por parte de los empleados y empleadas con la Igualdad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de empleadas/os que superaron con éxito el curso de sensibilización. ▪ Número de iniciativas por parte de los empleados para mejorar la situación de igualdad de género en la empresa.

APO03 Gestionar la Arquitectura Empresarial		Área: Gestión Dominio: Alinear, Planificar y Organizar Descripción
Descripción del Proceso Establecer una arquitectura común compuesta por los procesos de negocio, la información, los datos, las aplicaciones y las capas de la arquitectura tecnológica de manera eficaz y eficiente para la realización de las estrategias de la empresa y de TI mediante la creación de modelos clave y prácticas que describan las líneas de partida y las arquitecturas objetivo. Definir los requisitos para la taxonomía, las normas, las directrices, los procedimientos, las plantillas y las herramientas y proporcionar un vínculo para estos componentes. Mejorar la adecuación, aumentar la agilidad, mejorar la calidad de la información y generar ahorros de costes potenciales mediante iniciativas tales como la reutilización de bloques de componentes para los procesos de construcción.		
Declaración del Propósito del Proceso Representar a los diferentes módulos que componen la empresa y sus interrelaciones, así como los principios rectores de su diseño y evolución en el tiempo, permitiendo una entrega estándar, sensible y eficiente de los objetivos operativos y estratégicos.		
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:		
Meta TI	Métricas Relacionadas	
01 Alineamiento de TI y estrategia de negocio	<ul style="list-style-type: none">▪ Porcentaje de las metas y requerimientos estratégicos de la empresa soportados por las metas estratégicas para TI▪ Nivel de satisfacción de las partes interesadas con el alcance del portafolio de programas y servicios planeados▪ Porcentaje de los facilitadores de valor de TI mapeados con facilitadores de valor del negocio▪ Porcentaje de las metas incluidas en la empresa relacionadas con la Igualdad que se soportan en las metas TI.	
09 Agilidad de las TI	<ul style="list-style-type: none">▪ Nivel de satisfacción de los ejecutivos de la empresa con la capacidad de respuesta de TI a nuevos requerimientos▪ Número de procesos de negocio críticos soportados por infraestructuras y aplicaciones actualizadas▪ Tiempo medio para convertir los objetivos estratégicos de TI en una iniciativa acordada y aprobada	
11 Optimización de activos, recursos y capacidades de las TI	<ul style="list-style-type: none">▪ Frecuencia de evaluaciones de la madurez de la capacidad y de la optimización de costes▪ Tendencia de los resultados de las evaluaciones▪ Niveles de satisfacción de los ejecutivos de negocio y TI con los costes y capacidades TI▪ Número de pruebas o evaluaciones de promoción realizadas a mujeres para puestos donde se vean menos representadas.	
Metas y Métricas del Proceso		
Meta del Proceso	Métricas Relacionadas	
1. La arquitectura y los estándares son eficaces apoyando a la empresa.	<ul style="list-style-type: none">▪ Número de excepciones solicitadas y concedidas en los estándares de la arquitectura básica▪ Nivel de realimentación sobre la arquitectura por parte del cliente▪ Beneficios aportados por el proyecto que pueden ser trazados a la implicación de la arquitectura (por ejemplo, reducción de costes debido a la reutilización)▪ Beneficios aportados por parte de las acciones o medidas en términos de Igualdad establecidas con relación a una forma de arquitectura equitativa y comprometida con la igualdad.	

<p>2. La cartera de servicios de la arquitectura de empresa soporta el cambio empresarial ágil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de proyectos que usan los servicios de la arquitectura de empresa ▪ Nivel de realimentación sobre la arquitectura por parte del cliente
<p>3. Existen dominios apropiados y actualizados y/o arquitecturas federadas que proveen información fiable de la arquitectura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fecha de la última actualización en el dominio y/o arquitecturas federadas. ▪ Número de deficiencias detectadas en los modelos a lo largo de los dominios de empresa, información, datos, aplicaciones y arquitectura de ▪ tecnología. ▪ Nivel de realimentación del cliente de la arquitectura en relación a la calidad de la información proporcionada
<p>4. Se utiliza un marco de arquitectura de empresa igualitario en cuestión de género (paritario y no discriminatorio por razón de género) y una metodología común, así como un repositorio de arquitectura integrado, con el fin de permitir la reutilización de eficiencias dentro de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de proyectos que utilizan el marco de trabajo y la metodología para reutilizar componentes ya definidos. ▪ Número de personas formadas en la metodología y en el manejo del conjunto de herramientas. ▪ Número de mujeres y hombres paritario que forman la arquitectura. ▪ Número de excepciones concedidas en los estándares de la arquitectura básica.

APO04 Gestionar la Innovación		Área: Gestión
		Dominio: Alinear, Planificar y Organizar
Descripción del Proceso Mantener un conocimiento de la tecnología de la información y las tendencias relacionadas con el servicio, identificar las oportunidades de innovación y planificar la manera de beneficiarse de la innovación en relación con las necesidades del negocio. Analizar cuáles son las oportunidades para la innovación empresarial o qué mejora puede crearse con las nuevas tecnologías, servicios o innovaciones empresariales facilitadas por TI, así como a través de las tecnologías ya existentes y por la innovación en procesos empresariales y de TI. Influir en la planificación estratégica y en las decisiones de la arquitectura de empresa.		
Declaración del Propósito del Proceso Lograr ventaja competitiva, innovación empresarial y eficacia y eficiencia operativa mejorada mediante la explotación de los desarrollos tecnológicos para la explotación de la información.		
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:		
Meta TI	Métricas Relacionadas	
05 Realización de beneficios del portafolio de inversiones y servicios relacionados con TI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de inversiones de TI en los que la realización del beneficio se monitoriza a través del ciclo de vida económico completo. ▪ Porcentaje de servicios TI en los que se realizan los beneficios esperados. ▪ Porcentaje de las inversiones en TI donde los beneficios demandados son alcanzados o excedidos. ▪ Porcentaje de beneficios aportados por las medidas adoptadas en la empresa en términos de igualdad(ej: número de empresas interesadas en hacer negocios) promovidos por la imagen renovada que aportan las acciones con perspectiva de género. 	
08 Uso adecuado de aplicaciones, información y soluciones tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de propietarios de procesos de negocio satisfechos con los productos y servicios TI que dan soporte a estos procesos ▪ Nivel de comprensión de los usuarios de negocio sobre cómo las soluciones tecnológicas soportan sus procesos ▪ Nivel de satisfacción de los usuarios de negocio con la formación y manuales de usuario ▪ Valor presente neto (NPV) mostrando el nivel de satisfacción del negocio con la calidad y utilidad de las soluciones tecnológicas. ▪ Lenguaje inclusivo en los informes técnicos sobre los productos creados, orientados al usuario e internos. 	
09 Agilidad de las TI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de satisfacción de los ejecutivos de la empresa con la capacidad de respuesta de TI a nuevos requerimientos ▪ Número de procesos de negocio críticos soportados por infraestructuras y aplicaciones actualizadas ▪ Tiempo medio para convertir los objetivos estratégicos de TI en una iniciativa acordada y aprobada 	

11 Optimización de activos, recursos y capacidades de las TI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia de evaluaciones de la madurez de la capacidad y de la optimización de costes ▪ Tendencia de los resultados de las evaluaciones ▪ Niveles de satisfacción de los ejecutivos de negocio y TI con los costes y capacidades TI ▪ Número de pruebas o evaluaciones de promoción realizadas a mujeres para puestos donde se vean menos representadas. ▪ Entrevistas no sexistas, donde el género no suponga un problema o beneficio para el acceso al empleo. ▪ Anuncios de empleos con lenguaje inclusivo.
17 Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de concienciación y comprensión de las posibilidades de ▪ innovación de TI del negocio ejecutivo ▪ Nivel de satisfacción de las partes interesadas con los niveles de experiencia e ideas de la innovación TI ▪ Número de iniciativas aprobadas resultantes de ideas innovadoras de TI ▪ Conocimiento sobre las medidas en Igualdad de Género llevadas a cabo por otras empresas y los beneficios aportados. ▪ Número de iniciativas innovadoras en cuestión de Igualdad de Género que aporten valor a la empresa. ▪ Conocimiento de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y Hombres y las medidas a adoptar en la empresa que supone su aplicación.
Metas y Métricas del Proceso	
Meta del Proceso	Métricas Relacionadas
1. El valor de empresa es creado mediante la cualificación y puesta en escena de los avances e innovaciones tecnológicas y en temas de igualdad más apropiadas, los métodos y las soluciones TI utilizadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penetración en el mercado o competitividad debido a la innovación ▪ Percepciones de las partes interesadas y realimentación sobre la innovación en TI ▪ Creación de medidas en las políticas internas de la empresa orientadas a la implantación de la igualdad y a la innovación así como destacar entre la competencia como empresa comprometida con la igualdad de género.
2. Los objetivos de la empresa se cumplen por la mejora de los beneficios de la calidad y/o la reducción de costes como resultado de la identificación e implementación de soluciones innovadoras.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de las iniciativas implementadas que dieron los beneficios previstos ▪ Porcentaje de las iniciativas implementadas con un vínculo claro a los objetivos de la empresa
3. La innovación se permite y se promueve y forma parte de la cultura de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción de objetivos de innovación o relacionados con tecnologías emergentes en las metas de rendimiento para personal relevante ▪ Opinión y encuestas de partes interesadas ▪ Sensibilización de los/as empleados/as en términos de igualdad y discriminación por razón de género. ▪ Establecer en la cultura de la empresa una base promovida por políticas de igualdad que constituyan el entorno adecuado para que las mujeres puedan desarrollar sus habilidades profesionales de forma adecuada y cómoda con el ambiente.

APO07 Gestionar los Recursos Humanos		Área: Gestión
		Dominio: Alinear, Planificar y Organizar
Descripción del Proceso Proporcionar un enfoque estructurado para garantizar una óptima estructuración, ubicación, capacidades de decisión y habilidades de los recursos humanos. Esto incluye la comunicación de las funciones y responsabilidades definidas, la formación y planes de desarrollo personal y las expectativas de desempeño, con el apoyo de gente competente y motivada. Asegurar la sensibilización y predicación respecto al problema de la no igualdad de género en la empresa a los/as empleados/as de recursos humanos.		
Declaración del Propósito del Proceso Optimizar las capacidades de recursos humanos para cumplir los objetivos de la empresa incluyendo, además, las metas aportadas por la inclusión de la igualdad en la empresa.		
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:		
Meta TI	Métricas Relacionadas	
01 Alineamiento de TI y estrategia de negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de las metas y requerimientos estratégicos de la empresa soportados por las metas estratégicas para TI ▪ Nivel de satisfacción de las partes interesadas con el alcance del portafolio de programas y servicios planeados ▪ Porcentaje de los facilitadores de valor de TI mapeados con facilitadores de valor del negocio ▪ Porcentaje de las metas incluidas en la empresa en términos de igualdad que se soportan en las metas TI. 	
11 Optimización de activos, recursos y capacidades de las TI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia de evaluaciones de la madurez de la capacidad y de la optimización de costes ▪ Tendencia de los resultados de las evaluaciones ▪ Niveles de satisfacción de los ejecutivos de negocio y TI con los costes y capacidades TI ▪ Entrevistas no sexistas, donde el género no suponga un problema o beneficio para el acceso al empleo. ▪ Anuncios de empleos con lenguaje inclusivo. 	
13 Entrega de programas que proporcionen beneficios a tiempo, dentro del presupuesto y satisfaciendo los requisitos y normas de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de programas/proyectos ejecutados en plazo y en presupuesto ▪ Porcentaje de partes interesadas satisfechas con la calidad del programa/proyecto ▪ Número de programas que necesitan ser revisados significativamente debido a defectos de calidad ▪ Coste del mantenimiento de aplicaciones respecto al coste total de TI 	

16 Personal del negocio y de las TI competente y motivado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje del personal cuyas habilidades TI son suficientes para las competencias requeridas para su función ▪ Porcentaje del personal satisfecho con su función TI ▪ Número de horas de aprendizaje/prácticas por trabajador ▪ Número equitativo de hombres y mujeres en los puestos requeridos con las competencias asociadas requeridas. ▪ Creación del entorno adecuado mediante las medidas oportunas para que las mujeres desarrollen sus habilidades profesionales y puedan acceder a puestos de mayor nivel y responsabilidad. ▪ Realización de un curso de sensibilización en materia de género.
17 Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de sensibilización y comprensión de las posibilidades de innovación de TI por parte de los Ejecutivos de negocio ▪ Nivel de satisfacción de las partes interesadas con los niveles de experiencia e ideas en innovación de las TI ▪ Número de iniciativas aprobadas procedentes de ideas innovadoras de TI ▪ Número de iniciativas innovadoras en cuestión de Igualdad de Género que aporten valor a la empresa. ▪ Conocimiento de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y Hombres y las medidas a adoptar en la empresa que supone su aplicación.
▪ Metas y Métricas del Proceso	
Meta del Proceso	▪ Métricas Relacionadas
1. La estructura organizacional y las relaciones de TI son flexibles, equitativas en cuestión de género y dan respuesta ágil.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de definiciones de servicio y catálogos de servicio ▪ Nivel de satisfacción de los ejecutivos con la toma de decisiones de la gerencia ▪ Número de decisiones que no pudieron resolverse dentro de las estructuras de gestión y se escalaron a las estructuras de gobierno ▪ Número equitativo de hombres y mujeres en los puestos requeridos con las competencias asociadas requeridas.
4. Los recursos humanos son gestionados eficaz y eficientemente y comprometidos a cumplir con el Plan e igualdad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de rotación del personal ▪ Duración media de las vacantes ▪ Porcentaje de puestos de TI vacantes ▪ Porcentaje de mujeres y hombres que optan a nuevos puestos en la empresa. ▪ Porcentaje de hombres y mujeres que optan a promociones en la empresa. ▪ Porcentaje de denuncias por discriminación por razón de sexo. ▪ Porcentaje de denuncias por acoso sexual. ▪ Porcentaje de medidas adoptadas con éxito en cuanto a la prevención y penalización del acoso sexual. ▪ Porcentaje de medidas adoptadas con éxito en cuanto a la prevención y penalización de la discriminación por razón de sexo. ▪ Número de empleados/as que realizaron con éxito el curso de sensibilización.

APO13 Gestionar la Seguridad		Área: Gestión Dominio: Alinear, Planificar y Organizar
Descripción del Proceso		
Definir, operar y supervisar un sistema para la gestión de la seguridad de la información e imagen de la empresa.		
Declaración del Propósito del Proceso		
Mantener el impacto y ocurrencia de los incidentes de la seguridad de la información y trato a las/os empleadas/os dentro de los niveles de apetito de riesgo de la empresa.		
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:		
Meta TI	Métricas Relacionadas	
02Cumplimiento y soporte de TI al cumplimiento del negocio de las leyes y regulaciones externas	<ul style="list-style-type: none"> Coste de la no conformidad de TI, incluidos arreglos y multas, e impacto de la pérdida de reputación Número de problemas de no conformidad relativos a TI de los que se ha informado al consejo de administración o que han causado comentarios o bochorno públicos Número de problemas de no conformidad con respecto a acuerdos contractuales con proveedores de servicios de TI Cobertura de las evaluaciones de conformidad Número de artículos incumplidos con respecto a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres 	
04 Riesgos de negocio relacionados con las TI gestionados	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de procesos de negocio críticos, servicios TI y programas de negocio habilitados por las TI cubiertos por evaluaciones de riesgos Número de incidentes significativos relacionados con las TI que no fueron identificados en la evaluación de riesgos Porcentaje de evaluaciones de riesgo de la empresa que incluyen los riesgos relacionados con TI Frecuencia de actualización del perfil de riesgo 	
06 Transparencia de los costes, beneficios y riesgo de las TI	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de casos de inversión de negocio, que tienen claramente definidos y aprobados los costes y beneficios esperados relacionados con TI Porcentaje de servicios de TI que tienen claramente definidos y aprobados los costes operacionales y los beneficios esperados Encuestas de satisfacción dirigidas a los principales accionistas en relación al nivel de transparencia, entendimiento y precisión de la información financiera de TI 	

10 Seguridad de la información, infraestructura de procesamiento y aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> Número de incidentes de seguridad causantes de pérdidas financieras, interrupciones del negocio o pérdida de imagen pública Número de servicios de TI con los requisitos de seguridad pendientes Tiempo para otorgar, modificar y eliminar los privilegios de acceso, comparado con los niveles de servicio acordados Frecuencia de la evaluación de seguridad frente a los últimos estándares y guías Número de incidentes relacionados con la desigualdad de género (ej: número de denuncias por acoso sexual) que suponen una pérdida de imagen pública.
14 Disponibilidad de información útil y relevante para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción de los usuarios del negocio y puntualidad (o disponibilidad) de la información de gestión Número de incidentes en los procesos de negocio causados por la indisponibilidad de la información Relación o cantidad de decisiones de negocio erróneas en las que la falta de información o la información errónea ha sido la principal causa
Metas y Métricas del Proceso	
Meta del Proceso	Métricas Relacionadas
1. Está en marcha un sistema que considera y trata efectivamente los requerimientos de seguridad de la información de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Número de roles de seguridad claves claramente definidos Número de incidentes relacionados con la seguridad
2. Se ha establecido, aceptado y comunicado por toda la empresa un plan de seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción de las partes interesadas con el plan de Seguridad de toda la empresa Número de soluciones de seguridad que se desvían del plan Número de soluciones de seguridad que se desvían de la arquitectura de la empresa
3. Las soluciones de seguridad de la información están implementadas y operadas de forma consistente en toda la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Número de servicios con alineamiento confirmado al plan de Seguridad Número de incidentes de seguridad causados por la no observancia del plan de seguridad Número de soluciones desarrolladas con alineamiento confirmado al plan de seguridad
4. Se han establecido las medidas necesarias de prevención de acoso sexual y discriminación por razón de sexo.	<ul style="list-style-type: none"> Medidas de prevención: sensibilización mediante cursos internos para toda la plantilla de la empresa. Penalizaciones a los responsables culpables de cualquier situación de acoso o discriminación. Proceso de investigación de denuncias de acoso y/o discriminación por razón de sexo totalmente confidenciales a terceros no implicados e imparciales.

6.3.2. Construcción, Adquisición e Implementación

Toda la información que se muestra se ha obtenido del informe de COBIT 5 Enabling, las modificaciones y/o agregaciones se han destacado en rojo. ³³

³³ Construir, adquirir e implementar (BAI),(pp 117-170),COBIT 5: *Procesos Catalizadores*, ISBN 978-1-60420-285-4

BAI04 Gestionar la Disponibilidad y la Capacidad		Área: Gestión
		Dominio: Construir, Adquirir e Implementar
Descripción del Proceso Equilibrar las necesidades actuales y futuras de disponibilidad, rendimiento y capacidad con una provisión de servicio efectiva en costes. Incluye la evaluación de las capacidades actuales, la previsión de necesidades futuras basadas en los requerimientos del negocio, el análisis del impacto en el negocio y la evaluación del riesgo para planificar e implementar acciones para alcanzar los requerimientos identificados. Asegurar la capacidad de desarrollo de nuevos productos por parte de las/os empleados/as, promoción interna de forma equitativa entre mujeres y hombres.		
Declaración del Propósito del Proceso Mantener la disponibilidad del servicio, la gestión eficiente de recursos y la optimización del rendimiento de los sistemas mediante la predicción del rendimiento futuro y de los requerimientos de capacidad, aprovechando el talento femenino invisibilizado de forma sistemática.		
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:		
Meta TI	Métricas Relacionadas	
07 Entrega de servicios de TI de acuerdo a los requisitos del negocio	<ul style="list-style-type: none"> Número de interrupciones del negocio debidas a incidentes en el Servicio de TI Porcentaje de partes interesadas satisfechas con el cumplimiento del servicio de TI entregado respecto a los niveles de servicio acordados Porcentaje de usuarios satisfechos con la calidad de los servicios de TI entregados 	
11 Optimización de activos, recursos y capacidades de TI	<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia de evaluaciones de la madurez de la capacidad y de la optimización de costes Tendencia de los resultados de las evaluaciones Niveles de satisfacción de los ejecutivos de negocio y TI con los costes y capacidades TI Número de pruebas o evaluaciones de promoción realizadas a mujeres para puestos donde se vean menos representadas. 	
14 Disponibilidad de información útil y relevante para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción de los usuarios del negocio y puntualidad (o disponibilidad) de la información de gestión Número de incidentes en los procesos de negocio causados por la indisponibilidad de la información Relación o cantidad de decisiones de negocio erróneas en las que la falta de información o la información errónea ha sido la principal causa. Estudio sobre las medidas en materia tomadas en los Planes de Igualdad de otras empresas galardonadas con el distintivo DIE y sus beneficios. Mantener un control sobre las medidas tomadas en materia de Igualdad y los beneficios y problemas generados con el objetivo de adaptar las medidas para realizar una inclusión de la igualdad óptima en la empresa. 	

Metas y Métricas del Proceso	
Meta del Proceso	Métricas Relacionadas
1. El plan de disponibilidad anticipa la expectativa del negocio en cuanto a requerimientos críticos de capacidad	<ul style="list-style-type: none"> Número de actualizaciones de capacidad, rendimiento o disponibilidad no planificada
2. Cumplimiento de requerimientos de capacidad, rendimiento y disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Número de picos de transacciones donde se excede la meta de rendimiento Número de incidentes de disponibilidad Número de eventos donde la capacidad ha excedido los límites planificados
3. Cuestiones de disponibilidad, rendimiento y capacidad identificados y resueltos de manera rutinaria	<ul style="list-style-type: none"> Número y porcentaje de cuestiones de disponibilidad, rendimiento y capacidad no resueltos. Número de puestos libres en empleos donde las mujeres están menos representadas y número de promociones a mujeres.

BAI05 Gestionar la Facilitación del Cambio Organizativo	
Área: Gestión Dominio: Construir, Adquirir e Implementar	
Descripción del Proceso Maximizar la probabilidad de la implementación exitosa en toda la empresa del cambio organizativo promovido por la implantación de la igualdad u otras razones internas de forma rápida y con riesgo reducido, cubriendo el ciclo de vida completo del cambio y todos las partes interesadas del negocio y de TI.	
Declaración del Propósito del Proceso Preparar y comprometer a las partes interesadas para el cambio en el negocio y reducir el riesgo de fracaso.	
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:	
Meta TI	Métricas Relacionadas
08 Uso adecuado de aplicaciones, información y soluciones tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de propietarios de procesos de negocio satisfechos con los productos y servicios TI que dan soporte a estos procesos Nivel de comprensión de los usuarios de negocio sobre cómo las soluciones tecnológicas soportan sus procesos Nivel de satisfacción de los usuarios de negocio con la formación y manuales de usuario Valor presente neto (NPV) mostrando el nivel de satisfacción del negocio con la calidad y utilidad de las soluciones tecnológicas Lenguaje inclusivo en los informes técnicos sobre los productos creados, orientados al usuario e internos.
13 Entrega de programas que proporcionen beneficios a tiempo, dentro del presupuesto y satisfaciendo los requisitos y normas de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Número de programas/proyectos ejecutados en plazo y en presupuesto Porcentaje de partes interesadas satisfechas con la calidad del programa/proyecto Número de programas que necesitan ser revisados significativamente debido a defectos de calidad Coste del mantenimiento de aplicaciones respecto al coste total de TI
17 Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de concienciación y comprensión de las posibilidades de innovación de TI del negocio ejecutivo Nivel de satisfacción de las partes interesadas con los niveles de experiencia e ideas de la innovación TI Número de iniciativas aprobadas resultantes de ideas innovadoras de TI Número de iniciativas innovadoras en cuestión de Igualdad de Género que aporten valor a la empresa. Conocimiento de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y Hombres y las medidas a adoptar en la empresa que supone su aplicación.

Metas y Métricas del Proceso	
Meta del Proceso	Métricas Relacionadas
1. El deseo de cambio de las partes interesadas ha sido entendido.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de deseo de cambio de las partes interesadas Nivel de involucración de la alta dirección
2. El equipo de implementación es competente y está habilitado para conducir el cambio.	<ul style="list-style-type: none"> Índices de satisfacción de las partes interesadas afectadas con el equipo de implementación Numero de habilidades identificadas o cuestiones de capacidad
3. El cambio deseado es comprendido y aceptado por las partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> Comentarios de las partes interesadas sobre el nivel de comprensión Número de preguntas recibidas
4. Los que juegan algún papel están facultados para entregar el cambio.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de los que juegan algún papel con una autoridad asignada adecuada Comentarios de los que juegan algún papel acerca del nivel de facultamiento
5. Todos los que juegan algún papel están habilitados para operar, utilizar y mantener el cambio.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de los que juegan algún papel debidamente formados Autoevaluación de capacidades relevantes por parte de los que juegan algún papel Nivel de satisfacción de los que juegan algún papel operando, utilizando y manteniendo el cambio
6. El cambio está integrado y sostenido.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de usuarios adecuadamente formados en el cambio Nivel de satisfacción de los usuarios con la adopción del cambio
7. El cambio para implantar la igualdad en la empresa se establece desde los procesos para que se adapte de una forma fácil y ágil en cada una de las acciones y estados del proceso de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción de los clientes y las/os empleadas/os Porcentaje de retrasos en las entregas producidos por malas organizaciones en los equipos.

BAI08 Gestionar el Conocimiento		Área: Gestión
		Dominio: Construir, Adquirir e Implementar
Descripción del Proceso Mantener la disponibilidad de conocimiento relevante, actual, validado y fiable para dar soporte a todas las actividades de los procesos y facilitar la toma de decisiones. Planificar la identificación, recopilación, organización, mantenimiento, uso y retirada de conocimiento.		
Declaración del Propósito del Proceso Proporcionar el conocimiento necesario para dar soporte a todo el personal en sus actividades laborales, para la toma de decisiones bien fundadas y para aumentar la productividad. Asegurar el conocimiento sobre las medidas en términos de Igualdad que se exigen por la, Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y Hombres (https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf) así como medidas adoptadas por otras empresas galardonadas con el distintivo DIE para gestionar las medidas a adoptar en la empresa y realizar un seguimiento de los beneficios aportados.		
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:		
Meta TI	Métricas Relacionadas	
09 Agilidad de las TI	<ul style="list-style-type: none">Nivel de satisfacción de los ejecutivos de la empresa con la capacidad de respuesta de TI a nuevos requerimientosNúmero de procesos de negocio críticos soportados por infraestructuras y aplicaciones actualizadasTiempo medio para convertir los objetivos estratégicos de TI en una iniciativa acordada y aprobada	
17 Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio	<ul style="list-style-type: none">Nivel de concienciación y comprensión de las posibilidades de innovación de TI del negocio ejecutivoNivel de satisfacción de las partes interesadas con los niveles de experiencia e ideas de la innovación TINúmero de iniciativas aprobadas resultantes de ideas innovadoras de TINúmero de iniciativas innovadoras en cuestión de Igualdad de Género que aporten valor a la empresa.Conocimiento de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y Hombres y las medidas a adoptar en la empresa que supone su aplicación.	
Metas y Métricas del Proceso		
Meta del Proceso	Métricas Relacionadas	
1. Las fuentes de información son identificadas y clasificadas.	<ul style="list-style-type: none">Porcentaje cubierto de categorías de informaciónVolumen de información clasificadoPorcentaje de información categorizada que ha sido validada	
2. El conocimiento es utilizado y compartido.	<ul style="list-style-type: none">Porcentaje de conocimiento disponible utilizado realmenteNúmero de usuarios formados en el uso y compartición de conocimiento	
3. La compartición de conocimiento está integrada en la cultura de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">Nivel de satisfacción de los usuariosPorcentaje del repositorio de conocimiento utilizado	
4. El conocimiento es actualizado y mejorado para dar soporte a los requisitos.	<ul style="list-style-type: none">Frecuencia de actualización	

5. El conocimiento sobre las medidas en términos de igualdad se actualizan con el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de las medidas que se han aplicado y los resultados obtenidos. ▪ Actualizar la información sobre medidas adoptadas en otras empresas. ▪ Actualizar la información sobre nuevas leyes en términos de igualdad en la empresa.
BAI09 Gestionar los Activos	Área: Administración Dominio: Construir, Adquirir e Implantar
Descripción del Proceso Gestionar los activos de TI a través de su ciclo de vida para asegurar que su uso aporta valor a un coste óptimo, que se mantendrán en funcionamiento (acorde a los objetivos), que están justificados y protegidos físicamente, y que los activos que son fundamentales para apoyar la capacidad del servicio son fiables y están disponibles. Administrar las licencias de software para asegurar que se adquiere el número óptimo, se mantienen y despliegan en relación con el uso necesario para el negocio y que el software instalado cumple con los acuerdos de licencia.	
Declaración del Propósito del Proceso Contabilización de todos los activos de TI y optimización del valor proporcionado por estos activos.	
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:	
Meta TI	Métricas Relacionadas
06 Transparencia de los costes, beneficios y riesgo de las TI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de inversión en casos de negocio con costes y beneficios esperados relativos a TI claramente definidos y aprobados. ▪ Porcentaje de servicios TI con costes operativos y beneficios esperados claramente definidos y aprobados. ▪ Encuesta de satisfacción a las partes interesadas clave relativa al nivel de transparencia, comprensión y precisión de la información financiera de TI.
11 Optimización de activos, recursos y capacidades de TI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia de evaluaciones de la madurez de la capacidad y de la optimización de costes ▪ Tendencia de los resultados de las evaluaciones ▪ Niveles de satisfacción de los ejecutivos de negocio y TI con los costes y capacidades TI ▪ Número de pruebas o evaluaciones de promoción realizadas a mujeres para puestos donde se vean menos representadas.
Metas y Métricas del Proceso	
Meta del Proceso	Métricas Relacionadas
1. Las licencias cumplen y están alineadas con las necesidades del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de licencias usadas respecto a licencias pagadas
2. Los activos se mantienen en condiciones óptimas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de activos no utilizados ▪ Comparativa de costes ▪ Número de activos obsoletos

BAI10 Gestionar la Configuración		Área: Administración	
		Dominio: Construir, Adquirir e Implantar	
Descripción del Proceso			
Definir y mantener las definiciones y relaciones entre los principales recursos y capacidades necesarios para la prestación de los servicios proporcionados por TI, incluyendo la recopilación de información de configuración, el establecimiento de líneas de referencia, la verificación y auditoría de la información de configuración y la actualización del repositorio de configuración.			
Declaración del Propósito del Proceso			
Proporcionar suficiente información sobre los activos del servicio para que el servicio pueda gestionarse con eficacia, evaluar el impacto de los cambios y hacer frente a los incidentes del servicio.			
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:			
Meta TI		Métricas Relacionadas	
02 Cumplimiento y soporte de TI al cumplimiento del negocio de las leyes y regulaciones externas		<ul style="list-style-type: none">▪ Coste de la no conformidad de TI, incluidos arreglos y multas, e impacto de la pérdida de reputación▪ Número de problemas de no conformidad relativos a TI de los que se ha informado al consejo de administración o que han causado comentarios o bochorno públicos▪ Número de problemas de no conformidad con respecto a acuerdos contractuales con proveedores de servicios de TI▪ Cobertura de las evaluaciones de conformidad	
11 Optimización de activos, recursos y capacidades de TI		<ul style="list-style-type: none">▪ Frecuencia de evaluaciones de la madurez de la capacidad y de la optimización de costes▪ Tendencia de los resultados de las evaluaciones▪ Niveles de satisfacción de los ejecutivos de negocio y TI con los costes y capacidades TI▪ Número de pruebas o evaluaciones de promoción realizadas a mujeres para puestos donde se vean menos representadas.	
14 Disponibilidad de información útil y relevante para la toma de decisiones		<ul style="list-style-type: none">▪ Nivel de satisfacción de los usuarios del negocio y puntualidad (o disponibilidad) de la información de gestión▪ Número de incidentes en los procesos de negocio causados por la indisponibilidad de la información▪ Relación o cantidad de decisiones de negocio erróneas en las que la falta de información o la información errónea ha sido la principal causa▪ Estudio sobre las medidas en materia tomadas en los Planes de Igualdad de otras empresas galardonadas con el distintivo DIE y sus beneficios.▪ Mantener un control sobre las medidas tomadas en materia de Igualdad y los beneficios y problemas generados con el objetivo de adaptar las medidas para realizar una inclusión de la igualdad óptima en la empresa.	
Metas y Métricas del Proceso			
Meta del Proceso		Métricas Relacionadas	
1. El repositorio de configuración es correcto, completo y está actualizado.		<ul style="list-style-type: none">▪ Número de desviaciones ente el repositorio de configuración y la configuración real.▪ Número de discrepancias relativas a información de configuración incompleta o inexistente.	

6.3.3. Entregar, dar Servicio y Soporte

Toda la información que se muestra se ha obtenido del informe de COBIT 5 Enabling, las modificaciones y/o agregaciones se han destacado en rojo. ³⁴

³⁴ Entrega, Servicio y Soporte (DSS)),(pp 171-184),COBIT 5: *Procesos Catalizadores*, ISBN 978-1-60420-285-4

DSS01 Gestionar Operaciones		Área: Gestión
		Dominio: Entrega, Servicio y Soporte
Descripción del Proceso Coordinar y ejecutar las actividades y los procedimientos operativos requeridos para entregar servicios de TI tanto internos como externalizados, incluyendo la ejecución de procedimientos operativos estándar predefinidos y las actividades de monitorización requeridas. Mantener la visión igualitaria a lo largo del proceso de operativos definido con la implantación de acciones de control de igualdad (número de hombres y mujeres, distribución del trabajo equitativa, responsabilidades a cargo de empleados/as de forma igualitaria).		
Declaración del Propósito del Proceso Entregar los resultados del servicio operativo de TI, según lo planificado, añadiendo al proceso la igualdad.		
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:		
Meta TI	Métricas Relacionadas	
04 Riesgos de negocio relacionados con las TI gestionados	<ul style="list-style-type: none">▪ Porcentaje de procesos de negocio críticos, servicios TI y programas de negocios habilitados por las TI cubiertos por evaluaciones de riesgos▪ Número de incidentes significativos relacionados con las TI que no fueron identificados en la evaluación de riesgos▪ Porcentaje de evaluaciones de riesgo de la empresa que incluyen los riesgos relacionados con TI▪ Frecuencia de actualización del perfil de riesgo▪ Porcentaje de procesos de negocio problemáticos por términos de igualdad: partes interesadas no conformes	
07 Entrega de servicios de TI de acuerdo a los requisitos del negocio	<ul style="list-style-type: none">▪ Número de interrupciones del negocio debidas a incidentes en el servicio de TI▪ Porcentaje de partes interesadas satisfechas con el cumplimiento del servicio de TI entregado respecto a los niveles de servicio acordados▪ Porcentaje de usuarios satisfechos con la calidad de los servicios de TI entregados▪ Cumplimiento de la entrega de un producto acorde con el compromiso con la Igualdad de la empresa.▪ Porcentaje de productos de la empresa adecuados al lenguaje inclusivo (p. ej: si se trata de un software, opciones de usuario y manual con lenguaje inclusivo).	
11 Optimización de activos recursos y capacidades de TI	<ul style="list-style-type: none">▪ Frecuencia de evaluaciones de la madurez de la capacidad y de la optimización de costes▪ Tendencia de los resultados de las evaluaciones▪ Niveles de satisfacción de los ejecutivos de negocio y TI con los costes y capacidades TI▪ Número de pruebas o evaluaciones de promoción realizadas a mujeres para puestos donde se vean menos representadas.	
Metas y Métricas del Proceso		
Meta del Proceso	Métricas Relacionadas	
1. Las actividades operativas se realizan según lo requerido y programado.	<ul style="list-style-type: none">▪ Número de procedimientos operativos no estándar ejecutados▪ Número de incidentes causados por problemas operativos	
2. Las operaciones son monitorizadas, medidas, reportadas y remediadas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Tasa de eventos comparada con el número de incidentes▪ Porcentaje de tipos de eventos operativos críticos cubiertos por sistemas de detección automática	
3. Las operaciones son controladas por las personas responsables para asegurar la implantación de la igualdad en las mismas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Indicadores de igualdad en el proceso de negocio: mujeres con responsabilidades en el proceso▪ Partes interesadas sensibilizadas y comprometidas con la igualdad.	

DSS03 Gestionar Problemas		Area: Gestión
		Dominio: Entrega, Servicio y Soporte
Descripción del Proceso		
Identificar y clasificar problemas y sus causas raíz y proporcionar resolución en tiempo para prevenir incidentes recurrentes. Proporcionar recomendaciones de mejora.		
Declaración del Propósito del Proceso		
Incrementar la disponibilidad, mejorar los niveles de servicio, reducir costes, y mejorar la comodidad y satisfacción del cliente reduciendo el número de problemas operativos. Asegurar el bienestar de las/os empleadas/os y mantener un control de posibles problemas como sería el acoso sexual o discriminación por razón de género y aplicar las penalizaciones oportunas.		
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:		
Meta TI	Métricas Relacionadas	
04 Riesgos de negocio relacionados con las TI gestionados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de procesos de negocio críticos, servicios TI y programas de negocios habilitados por las TI cubiertos por evaluaciones de riesgos ▪ Número de incidentes significativos relacionados con las TI que no fueron identificados en la evaluación de riesgos ▪ Porcentaje de evaluaciones de riesgo de la empresa que incluyen los riesgos relacionados con TI ▪ Frecuencia de actualización del perfil de riesgo ▪ Porcentaje de procesos de negocio problemáticos por términos de igualdad: partes interesadas no conformes 	
07 Entrega de servicios TI de acuerdo a los requisitos del negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de interrupciones del negocio debidas a incidentes en el servicio de TI ▪ Porcentaje de partes interesadas satisfechas con el cumplimiento del servicio de TI entregado respecto a los niveles de servicio acordados ▪ Porcentaje de usuarios satisfechos con la calidad de los servicios de TI entregados ▪ Cumplimiento de la entrega de un producto acorde con el compromiso con la Igualdad de la empresa. ▪ Porcentaje de productos de la empresa adecuados al lenguaje inclusivo (p. ej: si se trata de un software, opciones de usuario y manual con lenguaje inclusivo). 	
11 Optimización de activos, recursos y capacidades y de TI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia de evaluaciones de la madurez de la capacidad y de la optimización de costes ▪ Tendencia de los resultados de las evaluaciones ▪ Niveles de satisfacción de los ejecutivos de negocio y TI con los costes y capacidades TI ▪ Número de pruebas o evaluaciones de promoción realizadas a mujeres para puestos donde se vean menos representadas. 	
14 Disponibilidad de información útil y relevante para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de satisfacción de los usuarios del negocio y puntualidad (o disponibilidad) de la información de gestión ▪ Número de incidentes en los procesos de negocio causados por la indisponibilidad de la información ▪ Relación o cantidad de decisiones de negocio erróneas en las que la falta de información o la información errónea ha sido la principal causa ▪ Estudio sobre las medidas en materia tomadas en los Planes de Igualdad de otras empresas galardonadas con el distintivo DIE y sus beneficios. ▪ Mantener un control sobre las medidas tomadas en materia de Igualdad y los beneficios y problemas generados con el objetivo de adaptar las medidas para realizar una inclusión de la igualdad óptima en la empresa. 	

Metas y Métricas del Proceso	
Meta del Proceso	Métricas Relacionadas
1. Garantizar que los problemas relativos a TI son resueltos de forma que no vuelven a suceder.	<ul style="list-style-type: none">▪ Descenso del número de incidentes recurrentes causados por problemas no resueltos▪ Porcentaje de incidentes graves para los que se han registrado problemas▪ Porcentaje de soluciones temporales definidos para problemas abiertos▪ Porcentaje de problemas registrados como parte de una gestión de problemas proactiva▪ Número de problemas para los que se ha encontrado una solución satisfactoria que apunta a causas raíz▪ Porcentaje de problemas relacionados con la igualdad detectados▪ Porcentaje de medidas de penalización y prevención llevadas a cabo en términos de igualdad.

DSS04 Gestionar la Continuidad		Área: Gestión Dominio: Entrega, Servicio y Soporte	
Descripción del Proceso Establecer y mantener un plan para permitir al negocio y a TI responder a incidentes e interrupciones de servicio para la operación continua de los procesos críticos para el negocio y los servicios TI requeridos y mantener la disponibilidad de la información a un nivel aceptable para la empresa. Establecer y mantener un plan para el seguimiento e inclusión de la Igualdad en el proceso de negocio.			
Declaración del Propósito del Proceso Continuar las operaciones críticas para el negocio y mantener la disponibilidad de la información a un nivel aceptable para la empresa ante el evento de una interrupción significativa y asegurando el cumplimiento del compromiso de la empresa con la Igualdad.			
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:			
Meta TI		Métricas Relacionadas	
04 Riesgos de negocio relacionados con las TI gestionados		<ul style="list-style-type: none">▪ Porcentaje de procesos de negocio críticos, servicios TI y programas de negocios habilitados por las TI cubiertos por evaluaciones de riesgos▪ Número de incidentes significativos relacionados con las TI que no fueron identificados en la evaluación de riesgos▪ Porcentaje de evaluaciones de riesgo de la empresa que incluyen los riesgos relacionados con TI▪ Frecuencia de actualización del perfil de riesgo▪ Porcentaje de procesos de negocio problemáticos por términos de igualdad: partes interesadas no conformes	
07 Entrega de servicios TI de acuerdo a los requisitos del negocio		<ul style="list-style-type: none">▪ Número de interrupciones del negocio debidas a incidentes en el servicio de TI▪ Porcentaje de partes interesadas satisfechas con el cumplimiento del servicio de TI entregado respecto a los niveles de servicio acordados▪ Porcentaje de usuarios satisfechos con la calidad de los servicios de TI entregados▪ Cumplimiento de la entrega de un producto acorde con el compromiso con la Igualdad de la empresa.▪ Porcentaje de productos de la empresa adecuados al lenguaje inclusivo (p. ej: si se trata de un software, opciones de usuario y manual con lenguaje inclusivo).	
14 Disponibilidad de información útil y relevante para la toma de decisiones		<ul style="list-style-type: none">▪ Nivel de satisfacción de los usuarios del negocio y puntualidad (o disponibilidad) de la información de gestión▪ Número de incidentes en los procesos de negocio causados por la indisponibilidad de la información▪ Relación o cantidad de decisiones de negocio erróneas en las que la falta de información o la información errónea ha sido la principal causa▪ Estudio sobre las medidas en materia tomadas en los Planes de Igualdad de otras empresas galardonadas con el distintivo DIE y sus beneficios.▪ Mantener un control sobre las medidas tomadas en materia de Igualdad y los beneficios y problemas generados con el objetivo de adaptar las medidas para realizar una inclusión de la igualdad óptima en la empresa.	
Metas y Métricas del Proceso			
Meta del Proceso		Métricas Relacionadas	
1. La información crítica para el negocio está disponible para el negocio en línea con los niveles de servicio mínimos requeridos.		<ul style="list-style-type: none">▪ Porcentaje de servicios TI que cumplen los requisitos de tiempos de funcionamiento▪ Porcentaje de restauraciones satisfactorias y en tiempo de copias alternativas o de respaldo▪ Porcentaje de medios de respaldo transferidos y almacenados de forma segura	

2. Los servicios críticos tienen suficiente resiliencia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de sistemas críticos para el negocio no cubiertos por el plan
3. Las pruebas de continuidad del servicio han verificado la efectividad del plan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de ejercicios y pruebas que han conseguido los objetivos de recuperación ▪ Frecuencia de las pruebas
4. Un plan de continuidad actualizado refleja los requisitos de negocio actuales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de mejoras acordadas que han sido reflejadas en el plan ▪ Porcentaje de asuntos identificados que se han incluido ▪ satisfactoriamente en el plan
5. Las partes interesadas internas y externas han sido formadas en el plan de continuidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de interesados internos y externos que han recibido formación ▪ Porcentaje de asuntos identificados que se han tratado ▪ subsecuentemente en los materiales de formación
6. Información sobre las medidas a adoptar en igualdad están disponibles y actualizadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de medidas de otras empresas detectadas ▪ Porcentaje de medidas exigidas por el Estado Español detectadas
7. Control de las medidas que se han llevado a cabo en la empresa en igualdad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de medidas llevadas a cabo de forma exitosa. ▪ Porcentaje de problemas no resueltos que necesitarán medidas nuevas adaptadas

6.3.4. Evaluar, Orientar y Supervisar

Toda la información que se muestra se ha obtenido del informe de COBIT 5 Enabling, las modificaciones y/o agregaciones se han destacado en rojo. ³⁵

³⁵ Evaluar, Orientar y Supervisar (EDM), (pp 29-48), COBIT 5: *Procesos Catalizadores*, ISBN 978-1-60420-285-4

EDM03 Asegurar la Optimización del Riesgo		Área: Gobierno
		Dominio: Evaluar, Orientar y Supervisar
Descripción del Proceso Asegurar que el apetito y la tolerancia al riesgo de la empresa son entendidos, articulados y comunicados y que el riesgo para el valor de la empresa relacionado con el uso de las TI y la implantación de la igualdad en el proceso de negocio son identificados y gestionados.		
Declaración del Propósito del Proceso Asegurar que los riesgos relacionados con TI de la empresa no exceden ni el apetito ni la toleración de riesgo, que el impacto de los riesgos de TI en el valor de la empresa se identifica y se gestiona y que el potencial fallo en el cumplimiento se reduce al mínimo. Asegurar que la implantación de la igualdad se basa en un proceso de selección de medidas acorde con el funcionamiento y la organización de la empresa de modo que se reduzca al mínimo los riesgos del fracaso en su implantación.		
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:		
Meta TI	Métricas Relacionadas	
04 Riesgos de negocio relacionados con las TI gestionados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de procesos de negocio críticos, servicios TI y programas de negocio habilitados por las TI cubiertos por evaluaciones de riesgos ▪ Número de incidentes significativos relacionados con las TI que no fueron identificados en la evaluación de riesgos ▪ Porcentaje de evaluaciones de riesgo de la empresa que incluyen los riesgos relacionados con TI ▪ Frecuencia de actualización del perfil de riesgo ▪ Porcentaje de procesos de negocio problemáticos por términos de igualdad: partes interesadas no conformes 	
06 Transparencia de los costes, beneficios y riesgos de las TI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de inversión en casos de negocio con costes y beneficios esperados relativos a TI claramente definidos y aprobados. ▪ Porcentaje de servicios TI con costes operativos y beneficios esperados claramente definidos y aprobados. ▪ Encuesta de satisfacción a las partes interesadas clave relativa al nivel de transparencia, comprensión y precisión de la información financiera de TI. 	
10 Seguridad de la información, infraestructura de procesamiento y aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de incidentes de seguridad causantes de pérdidas financieras, interrupciones del negocio o pérdida de imagen pública ▪ Número de servicios de TI con los requisitos de seguridad pendientes ▪ Tiempo para otorgar, modificar y eliminar los privilegios de acceso, comparado con los niveles de servicio acordados ▪ Frecuencia de la evaluación de seguridad frente a los últimos estándares y guías ▪ Número de incidentes relacionados con la desigualdad de género (ej: número de denuncias por asoso sexual) que suponen una pérdida de imagen pública. 	
15 Cumplimiento de las políticas internas por parte de las TI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de incidentes relacionados con el incumplimiento de la política ▪ Porcentaje de partes interesadas que comprenden las políticas ▪ Porcentaje de políticas soportadas por estándares y prácticas de trabajo efectivas ▪ Frecuencia de revisión y actualización de las política ▪ Número de empresas asociadas o subcontratadas que incumplen la política interna de compromiso con la Igualdad. ▪ Porcentaje de empleados/as que sigue las políticas establecidas en la empresa sobre la Igualdad. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de empleados/as que predicen la igualdad y generan el entorno igualitario adecuado y deseado
Metas y Métricas del Proceso	
Meta del Proceso	Métricas Relacionadas
1. Los umbrales de riesgo son definidos y comunicados y los riesgos clave relacionados con la TI son conocidos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de alineamiento entre riesgo TI y riesgo de negocio ▪ Número de potenciales riesgos TI identificados y gestionados ▪ Frecuencia de refresco de la evaluación de los factores de riesgo
2. La empresa gestiona el riesgo crítico empresarial relacionado con las TI eficaz y eficientemente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de proyectos de la empresa que consideran el riesgo TI ▪ Porcentaje de planes de acción de riesgo TI ejecutados en tiempo ▪ Porcentaje de riesgos críticos que han sido eficazmente mitigados
3. Los riesgos empresariales relacionados con las TI no exceden el apetito de riesgo y el impacto del riesgo TI en el valor de la empresa es identificado y gestionado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de impacto empresarial inesperado ▪ Porcentaje de riesgos TI que exceden el riesgo empresarial tolerado
4. Los riesgos empresariales relacionados con la no o mala implantación de la igualdad en la empresa no exceden la tolerancia al riesgo aceptada y el impacto en la imagen de la misma que ello supone es identificado y gestionado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de contratos perdidos por la mala imagen de la empresa ▪ Porcentaje de denuncias por acoso o discriminación por razón de sexo ▪ Porcentaje de mujeres que dejan sus puestos en el embarazo ▪ Porcentaje de mujeres que dejan sus puestos por otras razones internas en la empresa relacionadas con la discriminación ▪ Resultados de encuestas de satisfacción anónimas sobre la implantación de la igualdad.

EDM04 Asegurar la Optimización de Recursos		Área: Gobierno Dominio: Evaluar, Orientar y Supervisa	
Descripción del Proceso Asegurar que las adecuadas y suficientes capacidades relacionadas con las TI (personas, procesos y tecnologías) están disponibles para soportar eficazmente los objetivos de la empresa a un coste óptimo favoreciendo la promoción del talento femenino disponible para asegurar los recursos disponibles y la equidad entre el número de mujeres y hombre en los puestos de la empresa.			
Declaración del Propósito del Proceso Asegurar que las necesidades de recursos de la empresa son cubiertas de un modo óptimo, que el coste TI es optimizado y que con ello se incrementa la probabilidad de la obtención de beneficios y la preparación para cambios futuros.			
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:			
Meta TI		Métricas Relacionadas	
09 Agilidad de las TI		<ul style="list-style-type: none">Nivel de satisfacción de los ejecutivos de la empresa con la capacidad de respuesta de TI a nuevos requerimientosNúmero de procesos de negocio críticos soportados por infraestructuras y aplicaciones actualizadasTiempo medio para convertir los objetivos estratégicos de TI en una iniciativa acordada y aprobada	
10 Optimización de los activos, recursos y capacidades de las TI		<ul style="list-style-type: none">Frecuencia de evaluaciones de la madurez de la capacidad y de la optimización de costesTendencia de los resultados de las evaluacionesNiveles de satisfacción de los ejecutivos de negocio y TI con los costes y capacidades TINúmero de incidentes relacionados con la desigualdad de género (ej: número de denuncias por asoso sexual) que suponen una pérdida de imagen pública.	
16 Personal del negocio y de las TI competente y motivado		<ul style="list-style-type: none">Porcentaje del personal cuyas habilidades TI son suficientes para las competencias requeridas para su funciónPorcentaje del personal satisfecho con su función TINúmero de horas de aprendizaje/prácticas por trabajadorNúmero equitativo de hombres y mujeres en los puestos requeridos con las competencias asociadas requeridas.Creación del entorno adecuado mediante las medidas oportunas para que las mujeres desarrollen sus habilidades profesionales y puedan acceder a puestos de mayor nivel y responsabilidad.Realización de un curso de sensibilización en materia de género.	
Metas y Métricas del Proceso			
Meta del Proceso		Métricas Relacionadas	
1. Las necesidades de recursos de la empresa son cubiertos con capacidades óptimas.		<ul style="list-style-type: none">Nivel de realimentación de las partes interesadas sobre la optimización de los recursosSerie de beneficios (p.ej., ahorro de costes) que se logran a través de la utilización óptima de los recursosNúmero de desviaciones del plan de recursos y las estrategias de arquitectura empresarial	
2. Los recursos se asignan para satisfacer mejor las prioridades de la empresa dentro del presupuesto y restricciones.		<ul style="list-style-type: none">Número de desviaciones (y excepciones) de los principios de gestión de recursosPorcentaje de proyectos con asignación de recursos adecuados	
3. El uso óptimo de los recursos se logra a lo largo de su completo ciclo de vida económico.		<ul style="list-style-type: none">Porcentaje de reutilización de componentes de la arquitectura Porcentaje de proyectos y programas con un estado de riesgo medio o alto debido a los problemas en la gestión de recursos	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de metas de rendimiento de la gestión de recursos alcanzadas
4. Asegurar la equidad de empleados/as en los puestos con las competencias requeridas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de mujeres y hombres equitativa en los niveles de responsabilidad requeridos. ▪ Uso de la formación como forma de promoción para las mujeres a puestos donde se vean menos representadas. ▪ Cantidad de promociones femeninas asociadas para mantener un equilibrio de género en el número de empleados con responsabilidad

6.3.5. Supervisión, Evaluación y Verificación

Toda la información que se muestra se ha obtenido del informe de COBIT 5 Enabling, las modificaciones y/o agregaciones se han destacado en rojo. ³⁶

³⁶ Supervisar, Evaluar y Valorar (MEA), (pp 201-215), COBIT 5: *Procesos Catalizadores*, ISBN 978-1-60420-285-4

MEA01 Supervisar, Evaluar y Valorar el Rendimiento y la Conformidad		Área: Gestión Dominio: Supervisar, Evaluar y Valorar
Descripción del Proceso Recolectar, validar y evaluar métricas y objetivos de negocio, de TI, de procesos y de la implantación de la igualdad en la empresa. Supervisar que los procesos se están realizando acorde al rendimiento acordado y conforme a los objetivos y métricas y se proporcionan informes de forma sistemática y planificada.		
Declaración del Propósito del Proceso Proporcionar transparencia de rendimiento y conformidad y conducción hacia la obtención de los objetivos.		
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:		
Meta TI	Métricas Relacionadas	
04 Riesgos de negocio relacionados con las TI gestionados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de procesos de negocio críticos, servicios TI y programas de negocio habilitados por las TI cubiertos por evaluaciones de riesgos ▪ Número de incidentes significativos relacionados con las TI que no fueron identificados en la evaluación de riesgos ▪ Porcentaje de evaluaciones de riesgo de la empresa que incluyen los riesgos relacionados con TI ▪ Frecuencia de actualización del perfil de ▪ Porcentaje de procesos de negocio problemáticos por términos de igualdad: partes interesadas no conformes 	
07 Entrega de servicios TI de acuerdo a los requisitos del negocio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de interrupciones del negocio debidas a incidentes en el servicio de TI ▪ Porcentaje de partes interesadas satisfechas con el cumplimiento del servicio de TI entregado respecto a los niveles de servicio acordados ▪ Porcentaje de usuarios satisfechos con la calidad de los servicios de TI entregados ▪ Cumplimiento de la entrega de un producto acorde con el compromiso con la Igualdad de la empresa. ▪ Porcentaje de productos de la empresa adecuados al lenguaje inclusivo (p. ej: si se trata de un software, opciones de usuario y manual con lenguaje inclusivo). 	
11 Optimización de activos, recursos y capacidades de TI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia de evaluaciones de la madurez de la capacidad y de la optimización de costes ▪ Tendencia de los resultados de las evaluaciones ▪ Niveles de satisfacción de los ejecutivos de negocio y TI con los costes y capacidades TI ▪ Número de pruebas o evaluaciones de promoción realizadas a mujeres para puestos donde se vean menos representadas. 	
15 Cumplimiento de las políticas internas por parte de TI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de incidentes relacionados con el incumplimiento de la política ▪ Porcentaje de partes interesadas que comprenden las políticas ▪ Porcentaje de políticas soportadas por estándares y prácticas de trabajo efectivas ▪ Frecuencia de revisión y actualización de las políticas 	

Metas y Métricas del Proceso	
Meta del Proceso	Métricas Relacionadas
1. Objetivos y métricas aprobadas por las partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de informes de rendimiento entregados en plazo Porcentaje de objetivos y métricas aprobadas por las partes interesadas ▪ Porcentaje de partes interesadas conformes con el compromiso de igualdad en la empresa.
2. Procesos medidos acorde a las métricas y objetivos acordados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de procesos con objetivos y métricas definidas. (Se incluyen todos los procesos de forma completa, ya con las nuevas metas y modificaciones en las métricas de las metas TI para la implantación de la igualdad)
3. La monitorización, evaluación y generación de información es efectiva y operativa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de procesos con efectividad de objetivos y métricas revisadas y mejoradas ▪ Porcentaje de procesos críticos supervisados
4. Objetivos y métricas integradas dentro de los sistemas de supervisión de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de objetivos y métricas alineadas al sistema de supervisión de la empresa
5. Los informes acerca del rendimiento y conformidad de los procesos es útil y a tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de informes de rendimiento entregados en plazo ▪ Porcentaje de informes de igualdad generados y aprobados por el Estado Español para pertenecer a la red de empresas DIE.

MEA02 Supervisar, Evaluar y Valorar el Sistema de Control Interno		Área: Dirección Dominio: Supervisar, Evaluar y Valorar
Descripción del Proceso Supervisar y evaluar de forma continua el entorno de control, incluyendo tanto autoevaluaciones como revisiones externas independientes. Facilitar a la Dirección la identificación de deficiencias e ineficiencias en el control de su forma estándar y de la implantación de la igualdad en el mismo y el inicio de acciones de mejora en el ámbito de negocio y nuevas acciones en el ámbito de la igualdad de sexos en la empresa. Planificar, organizar y mantener normas para la evaluación del control interno y las actividades de aseguramiento.		
Declaración del Propósito del Proceso Ofrecer transparencia a las partes interesadas claves respecto de la adecuación del sistema de control interno para generar confianza en las operaciones, en el logro de los objetivos de la compañía y un entendimiento adecuado del riesgo residual, así como asegurar el cumplimiento del compromiso de la empresa con la igualdad.		
El proceso apoya la consecución de un conjunto de principales metas TI:		
Meta TI	Métricas Relacionadas	
02 Cumplimiento y soporte de TI al cumplimiento del negocio de las leyes y regulaciones externas	<ul style="list-style-type: none"> Coste de la no conformidad de TI, incluidos arreglos y multas, e impacto de la pérdida de reputación Número de problemas de no conformidad relativos a TI de los que se ha informado al consejo de administración o que han causado comentarios o bochorno públicos Número de problemas de no conformidad con respecto a acuerdos contractuales con proveedores de servicios de TI Cobertura de las evaluaciones de conformidad Número de artículos incumplidos con respecto a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres 	
04 Riesgos de negocio relacionados con las TI gestionados	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de procesos de negocio críticos, servicios TI y programas de negocio habilitados por las TI cubiertos por evaluaciones de riesgos Número de incidentes significativos relacionados con las TI que no fueron identificados en la evaluación de riesgos Porcentaje de evaluaciones de riesgo de la empresa que incluyen los riesgos relacionados con TI Frecuencia de actualización del perfil de riesgo Porcentaje de procesos de negocio problemáticos por términos de igualdad: partes interesadas no conformes 	
15 Cumplimiento de las políticas internas por parte de TI	<ul style="list-style-type: none"> Número de incidentes relacionados con el incumplimiento de la política Porcentaje de partes interesadas que comprenden las políticas Porcentaje de políticas soportadas por estándares y prácticas de trabajo efectivas Frecuencia de revisión y actualización de las políticas Porcentaje de políticas soportadas por métodos de trabajo y promoción para cumplir con el compromiso de equidad entre el número de empleados y empleadas de la empresa Porcentaje de denuncias por discriminación por razón de sexo y acoso sexual Porcentaje de empleadas/os que realizan el curso de sensibilización exitosamente Porcentaje de empresas no comprometidas con la igualdad con la que se han hecho negocios 	

Metas y Métricas del Proceso	
Meta del Proceso	Métricas Relacionadas
1. Los procesos, recursos e información cumplen con los requisitos del sistema de control interno de la empresa, asegurando el bienestar de las/os empleadas/os en un ambiente feminista.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de procesos con la seguridad de que las salidas cumplen el objetivo dentro de los márgenes de tolerancia ▪ Porcentaje de procesos con la seguridad de que son conformes con las metas de control interno ▪ Porcentaje de denuncias de discriminación por sexo y/o por acoso identificadas y resueltas mediante penalizaciones.
2. Todas las iniciativas de aseguramiento se planean y ejecutan de forma efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de iniciativas de aseguramiento que siguen a programas de aseguramiento aprobados y los estándares
3. Se proporciona aseguramiento independiente de que el sistema de control interno es operativo y efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de procesos bajo revisión independiente
4. El control interno está establecido y las deficiencias son identificadas y comunicadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de debilidades identificadas en los informes externos de certificación y cualificación ▪ Número de brechas mayores en el control interno ▪ Tiempo transcurrido entre la ocurrencia de la deficiencia del control interno y su comunicación
5. Se cumple el compromiso con la igualdad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de hombres y mujeres equitativa en los puestos de la empresa y la organización de las responsabilidades ▪ Porcentaje de promociones a mujeres ▪ Encuestas exitosas a las/os empleadas/os sobre la implantación de la igualdad ▪ Plan de prevención contra la discriminación y el acoso por razón de sexo.

7. VALIDACIÓN

Para validar nuestra propuesta del framework COBIT modificado analizaremos cómo sería aplicado sobre un escenario empresarial en el que se desarrolla alguna actividad de las que deberían ser gobernadas por el marco. El marco de gestión y gobierno tiene el objetivo de asegurar que las decisiones y acciones a desempeñar garantizan el cumplimiento de las metas empresariales alineadas en este caso con las metas TI. En el nuevo marco propuesto además aseguramos que la meta de igualdad será cumplida de forma implícita en el marco, sin necesidad de incluir otros planes o estrategias añadidas como hasta ahora es necesario en cualquier otra empresa.

CASO: PROMOCIÓN O NUEVA CONTRATACIÓN FAVORECIENDO EQUIPARAR EL NÚMERO DE MUJERES Y HOMBRES EN LA EMPRESA.

Una empresa software donde existe una vacante de desarrollador/a software. En primer lugar, siguiendo el proceso de implantación de COBIT el problema que se abarca se traduce en la necesidades de las partes interesadas: ¿Se cumple la paridad de sexos en el número de empleados/as en los diferentes puestos de la empresa?, ¿Existen las mismas oportunidades de promoción para todos /as los/as empleados/as de la empresa?

Estas preguntas se mapean con las metas corporativas: 16. Personas preparadas y motivadas; 18. Asegurar la Igualdad de Género en la empresa que se traducen, a su vez, en las metas TI: 16 Personal del negocio y de las TI competente y motivado; 11 Optimización de activos, recursos y capacidades de las TI; 15 Cumplimiento de TI con las políticas internas; 17 Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio.

A modo de ejemplo usaremos la meta TI 16, Personal del negocio y de las TI competente y motivado para plasmar cómo se implanta COBIT en un caso real y cómo las modificaciones aportadas añaden el valor de la igualdad a la empresa de forma intrínseca en el framework sin necesidad de contar con un Plan de Igualdad.

Se exponen los indicadores APO1, APO7, EDM04 donde se incluye la meta TI: 16 Personal del negocio y de las TI competente y motivado, en el cual se han añadido las siguientes métricas:

- Número equitativo de hombres y mujeres en los puestos requeridos con las competencias asociadas requeridas.
- Creación del entorno adecuado mediante las medidas oportunas para que las mujeres desarrollen sus habilidades profesionales y puedan acceder a puestos de mayor nivel y responsabilidad.
- Realización de un curso de sensibilización en materia de género.

indicarían la necesidad de promoción o contratación de mujeres para ese puesto.

En el caso de que se realice una promoción, se seguirían los procesos APO03, APO04, BAI09, BAI10, DSS01, DSS03 donde se incluye la meta TI: 11 Optimización de activos, recursos y capacidades de las TI, con la nueva métrica asociada: Número de pruebas o evaluaciones de promoción realizadas a mujeres para puestos donde se vean menos representadas.

Además, destacamos los procesos EDM04, BAI04 y MEA02 donde este objetivo se incluye en la propia descripción y propósitos del proceso:

EDM04 Asegurar que las adecuadas y suficientes capacidades relacionadas con las TI (personas, procesos y tecnologías) están disponibles para soportar eficazmente los objetivos de la empresa a un coste óptimo **favoreciendo la promoción del talento femenino disponible para asegurar los recursos disponibles y la equidad entre el número de mujeres y hombre en los puestos de la empresa.**

BAI04 Equilibrar las necesidades actuales y futuras de disponibilidad, rendimiento y capacidad con una provisión de servicio efectiva en costes. Incluye la evaluación de las capacidades actuales, la previsión de necesidades futuras basadas en los requerimientos del negocio, el análisis del impacto en el negocio y la evaluación del riesgo para planificar e implementar acciones para

alcanzar los requerimientos identificados. Asegurar la capacidad de desarrollo de nuevos productos por parte de las/os empleados/as, **promoción interna de forma equitativa entre mujeres y hombres.**

MEA02 Meta del proceso número 5: Se cumple el compromiso con la igualdad.

- **Porcentaje de hombres y mujeres equitativa en los puestos de la empresa y la organización de las responsabilidades**
- **Porcentaje de promociones a mujeres**
- Encuestas exitosas a las/os empleadas/os sobre la implantación de la igualdad
- Plan de prevención contra la discriminación y el acoso por razón de sexo.

De esta forma, se debería informar a las mujeres de la empresa que tengan las características afines a la vacante a ocupar de esta opción de promoción y se iniciaría el proceso de promoción mediante pruebas u otras formas de promoción que considere la empresa (experiencia de valor para el puesto a ocupar, años en la empresa, logros profesionales de la candidata, etc).

Si, por el contrario, no existieran mujeres con opción a promoción al puesto por la no afinidad del mismo con su carrera profesional o por experiencia inferior a la requerida, se iniciaría un proceso de selección de nuevo personal en el cual, como los procesos explicados nos indican, a igualdad de condiciones (títulos, experiencia, pruebas pasadas) la mujer tendría preferencia a la vacante para cumplir con el objetivo de los procesos de una equidad real en el género de las/os empleadas/os.

Al iniciar el proceso de nueva contratación se seguiría el proceso APO07 Gestionar los Recursos Humanos ya que las nuevas contrataciones van de la mano de este equipo. Este proceso se describe como aquel que tiene como objetivo proporcionar un enfoque estructurado para garantizar una óptima estructuración, ubicación, capacidades de decisión y habilidades de los recursos humanos. Esto incluye la comunicación de las funciones y responsabilidades definidas, la formación y planes de desarrollo personal y las expectativas de desempeño, con el apoyo de gente competente y motivada. **Asegurar la sensibilización y predicación respecto al problema de la no igualdad**

de género en la empresa a los/as empleados/as de recursos humanos y tiene como propósito optimizar las capacidades de recursos humanos para cumplir los objetivos de la empresa incluyendo, además, las **metas aportadas por la inclusión de la igualdad en la empresa**.

Esto implicaría que los anuncios de empleo deberán ser descritos con lenguaje inclusivo, invitando a profesionales de cualquier sexo a aplicar para el empleo (Meta 11 Optimización de activos, recursos y capacidades de las TI: Anuncios de empleos con lenguaje inclusivo).

Una vez abarcado el cupo de solicitantes al nuevo empleo se iniciarían las entrevistas que deberán ser totalmente objetivas asegurando el lenguaje inclusivo y siendo no sexistas (p.ej: en el caso de entrevistas a mujeres, en muchos puestos de trabajo se pregunta por una futura maternidad, como si eso supusiera un problema para la empresa, obligando a la mujer a decidir entre su visa profesional y su vida personal, hecho que las condiciona y las coloca en una posición inferior con menos oportunidades frente a los hombres). Todo ello seguiría el proceso asociado APO07, mediante la meta TI 11 y con la métrica añadida: Entrevistas no sexistas, donde el género no suponga un problema o beneficio para el acceso al empleo.

Para finalizar, en la situación igual de un candidato y una candidata con similares estudios, experiencia en el sector y éxito en las entrevistas y/o pruebas, se contrataría a la persona con el género menos representado en el equipo de trabajo del puesto a ocupar que, en este caso, sería la mujer.

8. RESULTADOS

Este trabajo se cimienta sobre una base de investigación para contextualizar donde se plasmó la situación actual de la mujer bajo estadísticas del INE (Instituto Nacional de Estadística) donde se reflejó la situación de la mujer en la educación, sector de empleo, salarios, etc. Por otro lado, se estudiaron dos planes de igualdad destacados de la red de empresas DIE (Distintivo Igualdad en la Empresa) para conocer las medidas adoptadas por las empresas con el fin de implantar la igualdad. Hasta aquí conocimos el estado actual del problema de la desigualdad y las medidas usadas para paliarla, pero nuestro problema se relaciona, además, con las TI por lo que realizamos una investigación sobre los marcos de gobierno y gestión TI más usados en el sector y destacamos COBIT ya que se trata de un marco muy extendido y su estructura es abierta a modificaciones y/o adiciones manteniéndose su estructura base de implantación.

Con todo el conocimiento necesario para poder plantear una solución al problema se evidenció la necesidad de modificar COBIT para introducir la perspectiva de género que ayude a las empresas del sector TI a paliar este problema.

El primer paso para modificar COBIT fue trabajar sobre el apartado más básico del framework: establecer las necesidades de las partes interesadas. Estas necesidades son cuestiones que se plantea la empresa sobre cómo puede asegurarse de que realmente los requisitos se cumplen. Para ello, COBIT fija 17 metas Corporativas que se mapearán con las necesidades o requisitos de la empresa, la forma de mapeo se basa en las metas corporativas dadas que forman parte del cumplimiento de los requisitos plasmados. De esta forma al cumplir la meta se cumpliría, por ende, se cumpliría también el requisito o necesidad de la empresa.

Como no existe ninguna cuestión sobre igualdad de género en las necesidades de la empresa que pone como ejemplo COBIT en su framework añadimos las siguientes:

- ¿Se cumple la paridad de sexos en el número de empleados/as en los diferentes puestos de la empresa?
- ¿Existen las mismas oportunidades de promoción para todos /as los/as empleados/as de la empresa?
- ¿Se establecen medidas para promover la conciliación laboral y familiar?

- ¿Se prevén y penalizan discriminaciones por razones de género?
- ¿Cómo se controla la ejecución y mantenimiento del plan de Igualdad? ¿Se establece algún organismo interno en la empresa encargado de la evaluación y seguimiento del plan establecido? ¿Cómo puedo asegurar el cumplimiento del compromiso de la empresa con la Igualdad?

De este nuevo grupo de necesidades relacionadas con la Igualdad de Género nace una nueva meta corporativa 18. Asegurar la Igualdad de Género en la empresa que además de mapearse con las nuevas necesidades aportadas también lo hace con la cuestión ¿Tengo suficiente personal para TI? ¿Cómo puedo desarrollar y mantener sus habilidades y cómo gestiono su rendimiento?

El siguiente paso en la modificación de COBIT es el mapeo de las metas corporativas a las metas TI que son metas fijas de más bajo nivel en la empresa, estas metas tienen una relación fuerte con los procesos TI que se llevan a cabo en la empresa y se dividen en dimensiones del CMI (Financiera, Cliente, Interna, Aprendizaje y Crecimiento). Al tratarse de metas mucho más objetivas que las metas corporativas o necesidades de las partes interesadas que se establecen de forma subjetiva a la empresa decidimos mantenerlas tal y como aparecen actualmente en el framework ya que, además, estudiamos la relación de la nueva meta corporativa con las TI ya existentes y se concluyó con que existe relación primaria o fuerte entre algunas ellas por lo que no es necesario añadir ninguna meta TI adicional.

Con todo ello, la nueva meta corporativa se mapeo con las metas TI de la misma forma que la meta TI con las necesidades, la meta TI es de necesario cumplimiento para poder satisfacer la meta corporativa:

- 11 Optimización de activos, recursos y capacidades de las TI
- 15 Cumplimiento de TI con las políticas internas
- 16 Personal del negocio y de las TI competente y motivado
- 17 Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio

Y de una forma secundaria ayudando a cumplir la meta corporativa pero no siento imprescindible con:

- 14 Disponibilidad de información útil y relevante para la toma de decisiones

Finalmente, el último paso fue adaptar los procesos asociados a las metas TI, relacionadas de forma principal (11, 15, 16, 17) con la nueva meta corporativa 18, Asegurar la Igualdad de Género en la empresa. Se modificaron un total de 17 procesos, la forma de adaptación fue añadir los matices necesarios tanto en la descripción del proceso como en la declaración del propósito del mismo para abarcar la meta corporativa con la que se relaciona, de forma que el proceso modificado reúna parte de la solución a la necesidad. Para ello, también se modificaron las métricas relacionadas en cada meta TI del proceso, adaptándolas a la nueva necesidad y se añadieron nuevas metas a los procesos asociadas a la igualdad de género en relación con el problema que engloba el proceso.

9. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

El problema de la desigualdad de género es un asunto muy candente a día de hoy, se están realizando transformaciones sociales que van acompañadas de cambios empresariales, formas de negocio, etc. Personalmente, he vivido este problema como cualquier otra mujer y, al toparme en cuarto curso del grado en Ingeniería Informática con la asignatura Gobierno y Gestión de las Tecnologías de la Información y con el estudio de COBIT, ITIL y demás marcos de gestión, percibí la necesidad de combinarlos con la igualdad ya que es una demanda social y, además, legalmente se exige a las empresas poseer una serie de medidas en temas de igualdad.

Muchas empresas del sector de las TI siguen el marco de gestión COBIT por lo que pareció una buena idea incluir en la propia naturaleza del marco la igualdad de género. Es por ello que el principal propósito de este trabajo de fin de grado ha sido el de insertar la perspectiva de género en el marco de gestión y gobierno COBIT de forma que su implantación en la empresa lleve consigo el asentamiento de la igualdad de género en la misma. De esta forma, no sería necesario la creación de un plan de igualdad asociado a la empresa y un comité por la igualdad que verifique que se llevan a cabo de forma adecuada las medidas del plan, en nuestro caso las medidas se encuentran en el propio marco de gestión con la inserción de la nueva meta corporativa, el mapeo con las metas TI existentes y la modificación de los procesos asociados. Para la verificación de las medidas adoptadas en cuestión de igualdad de género, si antiguamente era necesario un comité por la igualdad, ahora esta tarea la sustituirían los indicadores asociados a cada proceso. Así, estos plasmarían la realidad de la implantación de las medidas asociadas a los procesos y, por tanto, si se ha alcanzado la meta relacionada o no.

En el desarrollo de la modificación de COBIT se han realizado investigaciones previas con el fin de conocer mejor el problema y la herramienta que lo pueda solucionar, en nuestro caso COBIT que fue diseñado por centenares de expertos por lo que este TFG solo establece una propuesta con muchos puntos de mejora pero constituye una nueva forma de marcos de gestión y gobierno actualizados a la demanda social actual. Aceptar la necesidad del cambio y llevarlo a cabo destacaría a COBIT como marco de gestión rejuvenecido e implicado en las demandas sociales, empresariales y gubernamentales de la actualidad.

En cuanto a las líneas de trabajo futuras, se podría realizar una investigación sobre medidas en cuestión de género más abundante con el fin de obtener las medidas más efectivas posibles y se podría presentar a ISACA (*Information Systems Audit and Control Association* - Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información), la asociación internacional que apoya y patrocina el desarrollo de metodologías y certificaciones para la realización de auditoría y control en sistemas de la información para que puedan validar la modificación de COBIT que hemos realizado.

10. REFERENCIAS

Estudio Planes de Igualdad

Página web Red de Empresas DIE, Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad, URL: <http://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/convocaDIE/home.htm>

Plan de Igualdad Banco Sabadell, SA (2017), Planes de Igualdad de la Comunidad Valenciana, Red de Empresas DIE, Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad, Gobierno de España

Análisis de COBIT y modificación

ISACA (2012), COBIT 5 Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa, ISBN 978-1-60420-282-3

Modificación de COBIT

COBIT 5: Procesos Catalizadores, ISBN 978- 1-60420-285-4